

**idn** plano de atividades  
2014

**idn** Instituto  
da Defesa Nacional



**INDÍCE**

<b>NOTA PRÉVIA DO DIRETOR</b>	<b>4</b>
<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>12</b>
<b>O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)</b>	<b>13</b>
• NATUREZA	13
• ENQUADRAMENTO LEGAL	13
• MISSÃO E ATRIBUIÇÕES	14
• ESTRUTURA ORGÂNICA	15
<b>1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO</b>	<b>17</b>
1.1 SERVIÇOS PRESTADOS	18
1.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	19
1.3 ANÁLISE SÍNTESE DAS ENVOLVENTES EXTERNA E INTERNA	21
1.4 ANÁLISE DE <i>STAKEHOLDERS</i>	22
<b>2. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>25</b>
2.1 MISSÃO	25
2.2 VISÃO	25
2.3 VALORES	25
2.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	26
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
2.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	37
<b>3. OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>39</b>
<b>MATRIZ DE ATIVIDADES 2014</b>	<b>40</b>
<b>4. ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>59</b>
<b>5. RESULTADOS</b>	<b>63</b>
<b>6. RECURSOS</b>	<b>64</b>
6.1 RECURSOS HUMANOS	64
6.2 RECURSOS FINANCEIROS	68

## NOTA PRÉVIA DO DIRETOR

Numa conjuntura de conhecidos constrangimentos orçamentais torna-se ainda mais decisiva uma rigorosa definição de prioridades e uma clara hierarquização dos objetivos que convergem para a concretização da missão do IDN.

Tendo como linha de rumo os objetivos e as orientações estratégicas definidas na Carta de Missão do diretor, e mantendo-se o nível de ambição para a sua concretização, o grande desafio passa pela conceção de uma estratégia que permita tirar o máximo rendimento dos recursos disponíveis. Uma estratégia ambiciosa, orientada para a concretização dos objetivos e para a otimização dos recursos.

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

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

É neste enquadramento que se define uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários para a atividade do IDN: **Formação; Investigação; Sensibilização; Cooperação Internacional**. É, aliás, percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2014, refletidas no presente Plano de Atividades, na consciência de que a sustentabilidade das organizações passa pela capacidade permanente de se renovarem, de se questionarem e de projetarem o seu futuro. O IDN, como entidade dedicada à produção de pensamento estratégico, está bem consciente disso.

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

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

Continuaremos a apostar no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos-alvo específicos, designadamente através da realização de cursos temáticos pós-laborais. Neste domínio, a grande inovação para 2014 assenta na realização do **I Curso de "Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço"**. O Curso tem por finalidade contribuir para a sensibilização e preparação de quadros intermédios e superiores das estruturas do Estado e da Sociedade Civil, bem como de elementos com potencial para o desempenho de funções relevantes no futuro, habilitando-os a intervir em questões relacionadas com situações de crise no ciberespaço.

Alargaremos também o leque de pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias. Explorando o sucesso que a colaboração com instituições de excelência no ensino superior tem revelado, iniciaremos, já no próximo mês de fevereiro, a primeira edição do **Curso de Pós-Graduação em "Gestão de Informações e Segurança"**, em parceria com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-NOVA). Numa sociedade em que os estudos de segurança e defesa se alargam a novas dimensões sociais e económicas, em contextos internacionais complexos, esta pós-graduação centra-se nos instrumentos de análise e nas metodologias necessárias para avaliar, gerir e tomar decisões neste importante domínio. Face à grande adesão que continuam a suscitar, mantêm-se em ativo as Pós-Graduações em "Estudos Estratégicos e de Segurança" e de "Especialização em Políticas Públicas de Segurança e Defesa", em parceria, respetivamente, com a Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova e com o Instituto de Políticas Públicas do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL).

Reforçando a aposta na inserção internacional do Instituto e das suas ações de formação, organizaremos em Lisboa, no ano de 2014, o segundo módulo do **"High Level Training Course"**, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da

União Europeia, concretizando uma parceria com o “Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)”, congénere espanhol do IDN.

- ✓ **Na investigação, sistematizando, divulgando e partilhando resultados e reflexões.**

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

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional, preservando-se o seu caráter flexível e inclusivo com a incorporação de novos temas. Neste âmbito merecem especial atenção os relacionados com o mundo árabe, o futuro do projeto europeu, a estratégia de segurança marítima da União Europeia, a evolução da conjuntura económico e financeira internacional e a sua incidência nos planos da segurança e defesa, bem como o fomento de projetos de cooperação entre a Europa e os EUA, no que respeita ao espaço transatlântico.

Assinalando o centenário da Primeira Guerra Mundial, o IDN desenvolverá em parceria com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto de História Contemporânea da Universidade Nova de Lisboa, **um projeto de investigação dedicado ao estudo das pequenas e médias potências na Primeira Guerra Mundial**, no âmbito do qual promoverá um **seminário internacional** sobre o papel desta categoria de atores na Grande Guerra. Sobre este mesmo tema, o IDN participará, em parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), no II Congresso Internacional do OBSERVARE (Observatório de Relações Exteriores da UAL) que versará sobre as transformações da guerra e da violência no quadro das

relações internacionais nos últimos 100 anos, bem como no projeto de investigação subordinado ao mesmo tema.

Continuará a apostar-se nos Grupos de Estudos, compostos por especialistas nacionais de renome, investigadores e responsáveis institucionais, orientados para o apoio do processo de decisão e devidamente articulados com as linhas de investigação definidas. Estes Grupos de Estudos têm constituído uma inegável mais-valia para o desenvolvimento dos projetos de investigação do Instituto e têm contribuído para a produção de vários *working papers* e *strategic papers* de qualidade e utilidade estratégica. Aproveitando esta dinâmica, arrancará muito em breve uma nova iniciativa centrada na “Teoria da Estratégia”, destinada a promover o debate intelectual e crítico neste importante domínio do conhecimento.

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

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

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

O IDN é hoje uma instituição de portas abertas, capaz de juntar, como poucas, o saber da Defesa Nacional com o saber da Universidade e das organizações da sociedade civil. A sensibilização da opinião pública, e especialmente dos líderes de opinião, para as questões de segurança e defesa assume uma elevada prioridade no contexto da missão do IDN. É hoje consensual que a eficácia da divulgação dos valores associados a estas questões exige uma socialização dos mais jovens, desde o ensino básico e secundário, em torno das instituições e dinâmicas que lhes estão associadas. Por isso, continuaremos a apostar na realização de ações de formação de professores do ensino básico e secundário no âmbito da educação para a cidadania e a prosseguir o objetivo que há muito se considera mais importante neste domínio: introduzir no desenho

curricular dos 3 ciclos do ensino básico e do ensino secundário um módulo de segurança e defesa, no âmbito da Educação para a Cidadania.

A principal prioridade neste domínio continuará a centrar-se na **elaboração do “Referencial em Educação para a Segurança e a Paz”**, trabalho conjunto entre a Direção-Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência e o Instituto da Defesa Nacional, que permitirá promover de forma transversal, ao longo do currículo escolar, no 3º Ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário, um conhecimento estruturado sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas e suas missões em prol da segurança e da paz globais.

Aproveitando a bem sucedida experiência das atividades levadas a cabo em Braga e no Porto, no final do ano passado, continuaremos a promover **iniciativas de divulgação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional de 2013** junto de instituições do ensino superior e do ensino básico e secundário, através de atividades de carácter pedagógico e didático, que contem com a participação ativa dos alunos. Para o ano de 2014 estão previstas iniciativas de divulgação do Conceito em instituições de ensino em Lisboa, Coimbra, Covilhã e Évora. Estas iniciativas inscrevem-se no objetivo mais vasto de promoção de uma cultura de segurança e defesa, a qual não pode prescindir da articulação com o sistema de ensino, desde o ensino básico e secundário ao superior.

Por outro lado, os desafios com que a União Europeia se confronta continuam a exigir uma reflexão e uma sensibilização informada junto da opinião pública e da sociedade civil. O impulso dado ao debate sobre a Defesa Europeia, ao longo do ano transato, tendo como pano de fundo o Conselho Europeu de 19-20 de dezembro, e as conclusões neste adotadas, justificam o aprofundamento do estudo e do debate sobre a evolução da política de segurança e defesa da União Europeia. Nesse sentido, em 2014, dar-se-á continuidade ao **Ciclo de Conferências** iniciado no final de 2013 sobre **“A Defesa da Europa”**.

A Reforma do Estado é um outro importante tema que não poderia deixar indiferente um Instituto com as características do IDN. Por isso, no início do ano arrancará mais um **Ciclo de Conferências**, a realizar em Lisboa e no Porto, sobre **“A Reforma do Estado”**. Trata-se, como é sabido, de um tema que está na ordem do dia. É consensual que um Estado qualificado e orientado para objetivos estratégicos é condição de



sucesso das nações e fator de qualidade das políticas públicas. Mas numa democracia pluralista há sempre caminhos diversos para atingir o mesmo objetivo. O IDN caracteriza-se, desde a sua origem, justamente por acolher opiniões qualificadas mas representativas das mais importantes correntes do pensamento democrático contemporâneo. Nesse sentido, vamos reunir ao longo do ano o contributo de reputados especialistas que, em várias conferências, nos trarão uma visão independente sobre temas tão relevantes como o futuro das funções de soberania do Estado, o financiamento da economia e das políticas públicas, o Estado social ou o sistema político, eixos essenciais do processo de Reforma do Estado.

Ainda no âmbito das iniciativas associadas à reflexão, debate e divulgação destacamos a realização de dois **seminários internacionais**. Um primeiro, em parceria com a FLAD, prende-se com a “**Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP)**” e visa levantar e problematizar as possibilidades engendradas por um acordo de comércio livre entre a Europa e os Estados Unidos da América. Trata-se de um tema da maior importância para a renovação dos laços de confiança e dos vínculos comerciais entre os dois lados do Atlântico, que poderá contribuir significativamente para o reforço do crescimento económico e do emprego no espaço das democracias ocidentais. Portugal, pela sua centralidade no diálogo transatlântico, não poderia passar ao lado deste importante debate, como é aliás reconhecido pela referência ao tema no próprio Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

O segundo seminário internacional será dedicado ao tema “**The Role and Resilience of Small Powers during the Great War**”, inserido no projeto de investigação “Pensar Estrategicamente Portugal – a Inserção Internacional das Pequenas e Médias e a Primeira Guerra Mundial”, em que cooperam o Instituto da Defesa Nacional, o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto de História Contemporânea da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Aproveitando o contexto da Evocação do Centenário da Grande Guerra, o objetivo é problematizar a participação de Portugal num conflito de consequências terríveis para o país, para a Europa e para o Mundo e refletir sobre os ensinamentos que da história se podem colher para a nossa realidade atual.

O IDN participará, ainda, no **VII Congresso da Associação Portuguesa de Ciência Política** (ISCSP-UTL, Coimbra, 14 de abril) com uma comunicação do diretor sobre **“Democracia, Segurança e Defesa”**.

Paralelamente, faremos um esforço acrescido para ir ao encontro das pessoas, aprofundando ainda mais a descentralização das nossas atividades de divulgação e de debate, pensando também nos sítios onde se estuda e investiga, e nos locais onde o conhecimento e a cultura acontecem.

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

Neste domínio continuaremos empenhados no reforço da imagem, da visibilidade e do prestígio internacional do IDN, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Para além da realização, já no primeiro trimestre de 2014, do **Curso “Civilian aspects of crisis management”**, em Bruxelas, em parceria com o Instituto de Altos Estudos da Defesa Nacional (IHEDN) de França, reforçaremos a nossa cooperação com o CESD com a organização, em Lisboa, do segundo módulo do **“High Level Training Course”**, concretizando uma parceria com o “Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)”, congénere espanhol do IDN.

Continuaremos a aprofundar as nossas relações com os institutos congéneres de segurança internacionais, com vista a criar condições para ampliar as iniciativas conjuntas de investigação, tirando partido das novas tecnologias de informação e comunicação. No domínio da investigação merecerá particular prioridade a participação do IDN no **projeto de investigação conjunto com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES)**, no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5, que este ano desenvolverá o tema **“What confidence building measures would help setting up a more structured 5+5 area in the horizon 2020?”**.

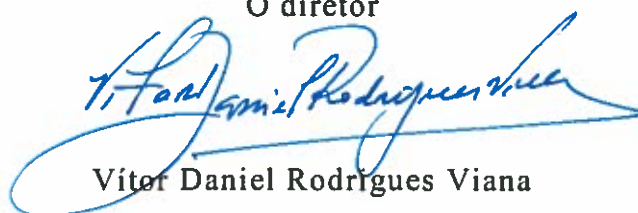
Apostaremos também no reforço da visibilidade do IDN no contexto dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos explorando as potencialidades do Portal Virtual da

Associação destes Colégios, através da realização de videoconferências periódicas com os restantes Colégios de Defesa Ibero-Americanos e da difusão das atividades do IDN e das publicações da sua linha editorial, bem como de outros documentos de natureza académica.

\*

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

O diretor



Vítor Daniel Rodrigues Viana

Major-General

## **NOTA INTRODUTÓRIA**

O presente Plano de Atividades para 2014 identifica os objetivos estratégicos, as prioridades, os vetores de ação e as principais atividades que permitirão alcançar os objetivos definidos.

Incluído no Ciclo Anual de Gestão da Administração Pública, o Plano de Atividades, enquanto instrumento de programação, tem por enquadramento a Missão do Instituto, a Carta de Missão atribuída ao diretor e os Objetivos Estratégicos nela estabelecidos. É com base nesse enquadramento que são definidos neste Plano os Objetivos Operacionais e os projetos e as atividades que o Instituto se propõe concretizar em 2014.

Como instrumento previsional de gestão, e documento estruturante da atividade do IDN, o presente Plano de Atividades foi concebido tendo em conta que o ano de 2014 é marcado por um contexto orçamental muito exigente, o que impõe uma clara hierarquização dos objetivos e das prioridades, e a maximização de todos os recursos disponíveis, ao mesmo tempo que é ponto de honra manter a qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, o presente Plano de Atividades procura compatibilizar as orientações definidas para o Instituto da Defesa Nacional com os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais apresentados no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) 2014, bem como explicitar as atividades que materializam a consecução dos objetivos, e os recursos humanos, financeiros e materiais envolvidos na sua concretização.

## **O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL (IDN)**

### **■ NATUREZA**

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

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

### **■ ENQUADRAMENTO LEGAL**

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

Enquanto não forem publicados os diplomas decorrentes dessa reorganização, a missão e as atribuições do Instituto da Defesa Nacional mantêm-se tal como constam na orgânica em vigor do Ministério da Defesa Nacional publicada através do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro.

A orgânica do IDN é a que consta do Decreto-Regulamentar n.º 41/2012, de 16 de maio. E de acordo com o disposto no n.º1 do artigo 31º, conjugado com as disposições dos artigos 32.º e 33.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, a reestruturação orgânica, prevista para o IDN, foi implementada no mês seguinte à publicação do diploma.

Com a publicação da Portaria 264/2012, em 30 de agosto, a estrutura orgânica nuclear do IDN ficou reduzida a uma unidade nuclear única, não prevendo quaisquer unidades flexíveis.

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

#### ■ MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

Nos termos do artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar n.º 41/2012, de 16 de maio, o IDN tem como missão principal o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

São ainda atribuições específicas do IDN:

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

Para a plena prossecução das suas atribuições o IDN:

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

- Estabelece formas de intercâmbio com outras instituições congéneres, universidades e outros estabelecimentos de ensino superior, nacionais e internacionais;
- Organiza, a nível nacional, cursos de defesa nacional, cursos de defesa para jovens, cursos temáticos de curta duração e outros diretamente relacionados com áreas específicas;
- Promove a divulgação de monografias e periódicos naqueles domínios.

#### ■ ESTRUTURA ORGÂNICA

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

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

- ✓ O Conselho Científico do IDN é um órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao diretor-geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projetos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo diretor.
- ✓ A Unidade de Acompanhamento exerce funções de avaliação e aconselhamento interno, visando essencialmente analisar regularmente o funcionamento do IDN e emitir os pareceres adequados, nomeadamente sobre o plano e relatório de atividades do IDN.

#### • QUANTO À ESTRUTURA NUCLEAR

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

Nas áreas relativas à investigação é adotado o modelo matricial, com a criação 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 1272/2009, de 19 de outubro.

### ORGANOGRAMA DO IDN



\* Equipa multidisciplinar



## 1. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

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

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

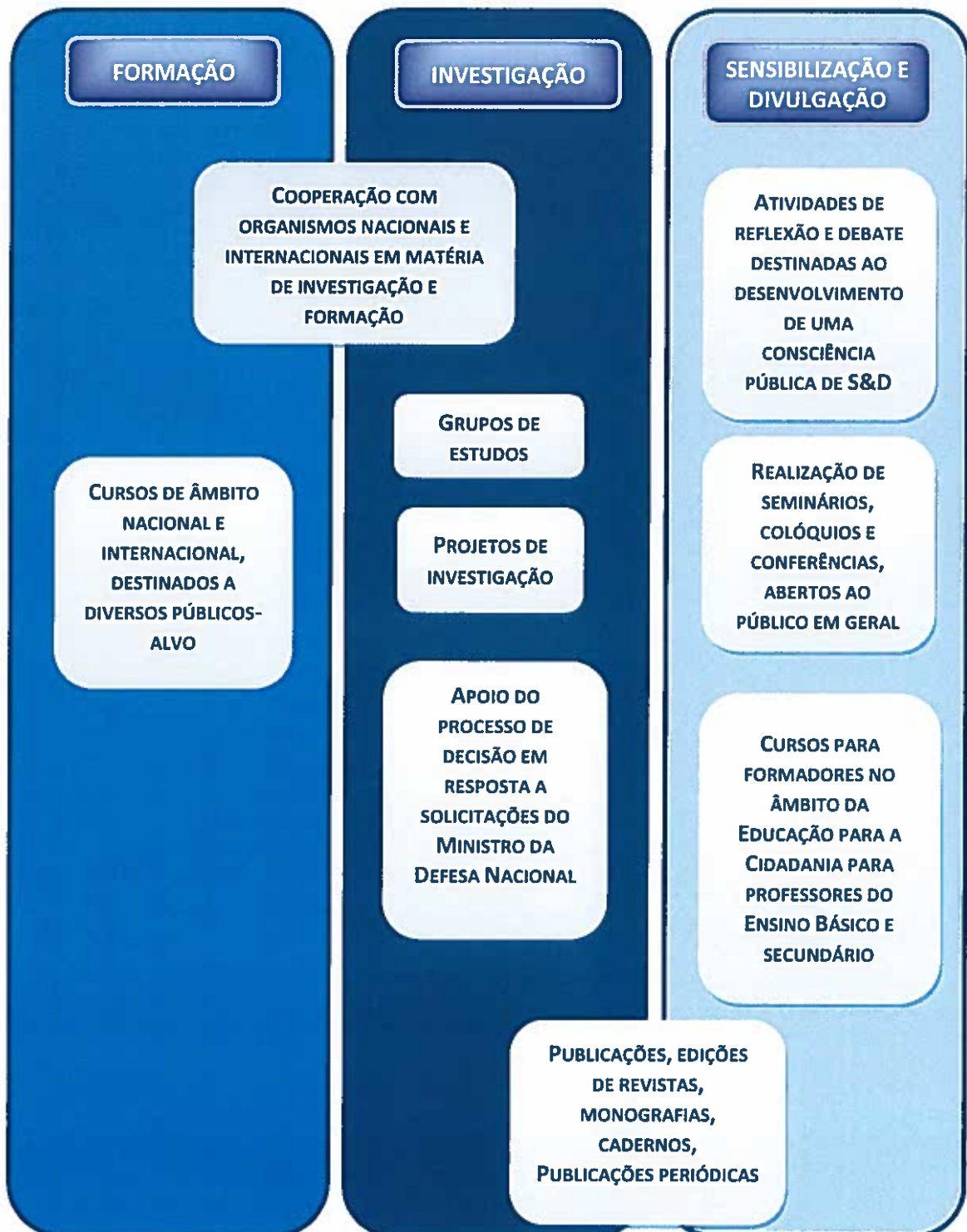
Para o efeito, parece-nos essencial efetuar um diagnóstico, de modo a evidenciar o que é o IDN ao nível dos seus recursos, não só humanos, financeiros e patrimoniais, mas também no que concerne às suas capacidades e ao meio onde está inserido.

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

A estratégia que se visualiza para o ano de 2014, desenvolve-se nos termos seguidamente propostos.

**1.1 SERVIÇOS PRESTADOS**

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



## 1.2 ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

A atuação do IDN para 2014 terá como enquadramento as orientações gerais das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional, e, simultaneamente, as orientações políticas e estratégicas da tutela para prossecução da sua missão.

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

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

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

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

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

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

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

**INTERNO**

**PONTOS FORTES**

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

Positivo

**EXTERNO**

**OPORTUNIDADES**

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

**CONSTRANGIMENTOS**

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

**PONTOS FRACOS**

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

Negativo

### 1.3 ANÁLISE SÍNTESE DAS ENVOLVENTES EXTERNA E INTERNA

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.4 ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

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

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

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

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

O IDN continua a ser, também, um lugar privilegiado de encontro e do estabelecimento de laços de relação civis-militares. O relacionamento com a Instituição Militar é essencial, e o apoio importante que o IDN dela recebe é indispensável para o cumprimento de sua missão.

Particularmente relevantes, neste âmbito, são as relações com as instituições de ensino superior militar.

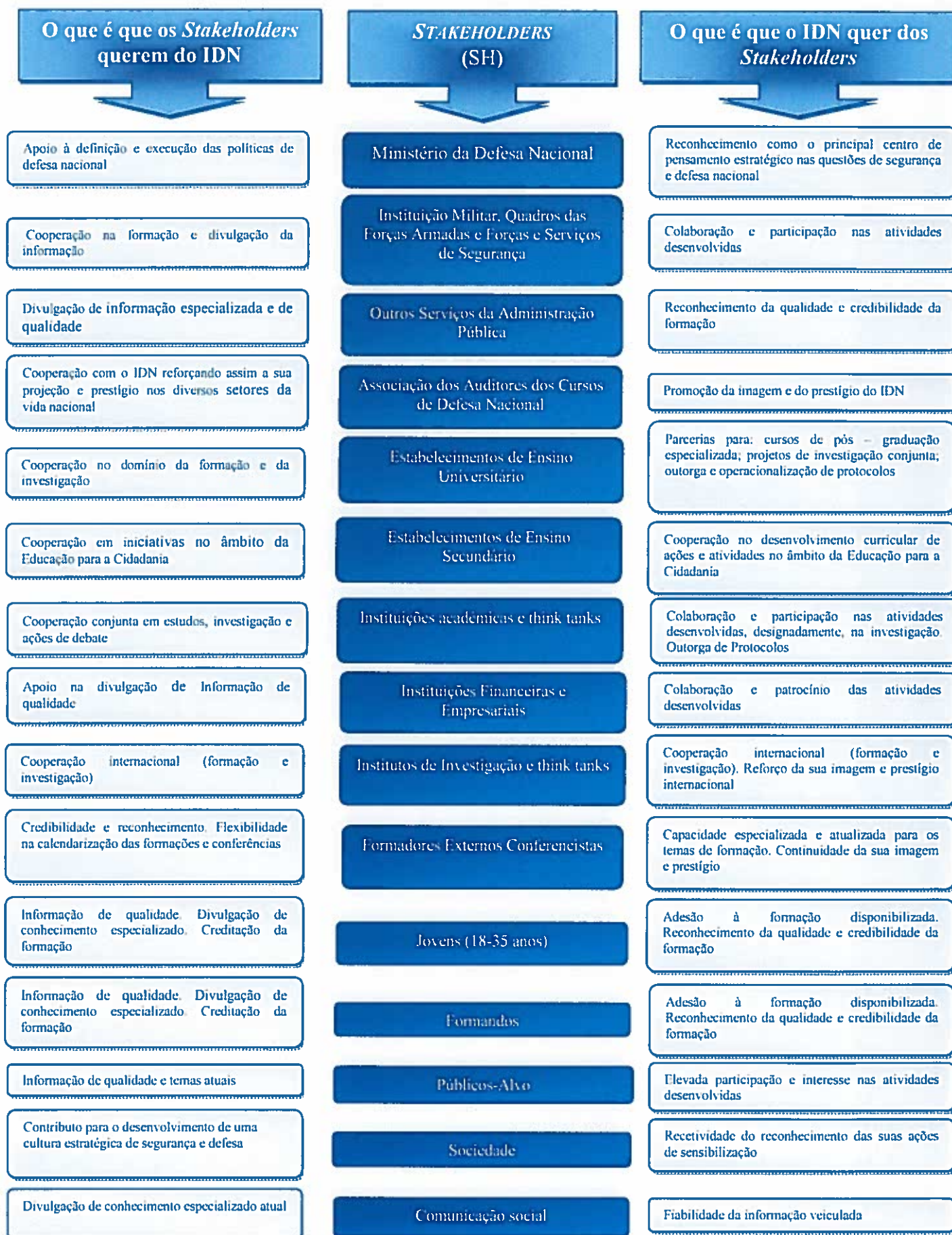
Sendo um dos eixos prioritários da sua missão o desenvolvimento de uma cultura e uma consciência nacional de segurança e defesa, é indispensável que o IDN se constitua como uma plataforma de encontro entre os diversos atores da Defesa Nacional e a sociedade portuguesa. O Instituto existe para a sociedade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

No âmbito da sensibilização, o IDN deve manter uma estreita relação com o Ministério da Educação e a comunidade educativa. A principal prioridade neste domínio continuará a centrar-se na elaboração do “Referencial em Educação para a Segurança e a Paz”, trabalho conjunto entre a Direção-Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência e o Instituto da Defesa Nacional, que permitirá promover de forma transversal, ao longo do currículo escolar, no 3º Ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário, um conhecimento estruturado sobre a Defesa Nacional e as Forças Armadas e suas missões em prol da segurança e da paz globais. E, claro está, a celeridade na concretização deste importante projeto depende muito do Ministério da Educação e da adesão dos estabelecimentos de ensino básico e secundário às aludidas propostas.

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

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







## 2. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 2.1 MISSÃO

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

### 2.2 VISÃO

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

### 2.3 VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

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

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

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

#### 2. ESTIMULAR O DIÁLOGO NO SEIO DA SOCIEDADE

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

### **3. CULTIVAR A ÉTICA DA CIDADANIA**

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

### **4. FOMENTAR A EXCELÊNCIA**

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

## **2.4 GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA**

Para o ano de 2014, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se concretizam em quatro eixos de ação essenciais - investigação, formação, sensibilização, e cooperação internacional -, é nossa intenção:

### **■ NA INVESTIGAÇÃO**

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

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

Promover-se-á, continuamente, o debate especializado com recurso prioritário à realização de reuniões de trabalho de Grupos de Estudos, associados a projetos de investigação, e o debate alargado e público através da organização de *workshops*, conferências e seminários nacionais e internacionais e da participação em ações pedagógicas e de formação.

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

Em consonância com as prioridades estabelecidas pelo Ministério da Defesa Nacional, transitam para 2014 as oito linhas de investigação vigentes: Política e Segurança Internacional; Política de Segurança e Defesa Europeia; Segurança e Desenvolvimento em África; Estratégia Nacional de Segurança e Defesa; Relações Transatlânticas; Cultura de Segurança e Cidadania; Brasil e Atlântico Sul; O Mar e o Interesse Nacional.

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

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

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

As linhas de investigação selecionadas vão ao encontro das prioridades estratégicas da política de defesa nacional, preservando-se o seu carácter flexível e inclusivo com a incorporação de novos temas.

Neste âmbito merecem especial atenção os relacionados com a designada “primavera árabe”, o futuro do projeto europeu, a evolução da conjuntura económico financeira internacional e a sua natural incidência nos planos da segurança e defesa, e o fomento de projetos de cooperação entre a Europa e os EUA, no que respeita ao espaço transatlântico, bem como o desenvolvimento das políticas públicas – como é o caso do estudo da política de segurança e defesa nacional enquanto política pública, que tem como embrião o Curso de Especialização de 2º Ciclo em “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”.

O clima de instabilidade e indefinição, que marca o Norte de África e o Médio Oriente, veio chamar a nossa atenção para a necessidade de acompanhar a evolução da democracia e do autoritarismo no mundo, fatores essenciais para a compreensão da segurança global. Nesse sentido, em parceria com o IPRI e o CESNOVA, centros associados à FCSH da UNL, serão implementadas em 2014 as ações no domínio da investigação previstas no protocolo celebrado com aquelas instituições.

O futuro do projeto europeu será também objeto de interesse no que concerne a projetos de investigação orientados para o aprofundamento do estudo e análise da evolução da política de segurança e defesa. No plano europeu dar-se-á prioridade à análise dos fatores de instabilidade, da gestão de crises, das parcerias estratégicas e da dimensão marítima da política comum de segurança e defesa. Estas iniciativas na área de investigação serão complementadas por ações de divulgação e sensibilização através da promoção de mesas redondas, reuniões de grupos de trabalho, ciclos temáticos de conferências e seminários nacionais e internacionais.

Assinalando o centenário da Primeira Guerra Mundial, o IDN desenvolverá em parceria com o Instituto de Ciências Sociais e o Instituto de História Contemporânea, da Universidade Nova de Lisboa um projeto de investigação dedicado ao estudo das pequenas e médias potências na Primeira Guerra Mundial e promoverá um seminário internacional sobre o papel desta categoria de atores na Grande Guerra. Sobre este mesmo tema, o IDN participará, em parceria com a Universidade Autónoma de Lisboa, no II Congresso do "OBSERVARE" (Observatório de Relações Exteriores da Universidade Autónoma de Lisboa) que versará sobre as transformações da guerra e da violência no quadro das relações internacionais nos últimos 100 anos e no projeto de investigação subordinado ao mesmo tema.

No quadro das parcerias externas na área da investigação preveem-se dois níveis de ação. Em primeiro lugar, identificar e propor parcerias de âmbito científico no quadro das relações de cooperação com instituições congéneres nas áreas da investigação e promover ações pedagógicas em cooperação com centros de investigação e *think tanks* nacionais e estrangeiros. Em segundo lugar, dar continuidade à operacionalização de protocolos com as universidades e centros de investigação nacionais, fomentando o trabalho de investigação conjunto com parceiros externos, portugueses e estrangeiros.

## ■ NA FORMAÇÃO

Será dada continuidade, em 2014, à formação no âmbito das pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com outras instituições académicas. Considerando-se estes cursos necessários

para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo, o IDN tem encontrado nas universidades portuguesas os parceiros indispensáveis para garantir a melhor projeção destas pós-graduações.

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

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

No âmbito da formação programada para o ano de 2014, merecem destaque:

- A 1ª edição do Curso de Pós-Graduação em “Gestão de Informações e Segurança”, a realizar em parceria com o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP) e com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-NOVA). Numa sociedade em que os estudos de segurança e defesa se alargam a novas dimensões sociais e económicas em contextos internacionais complexos, esta Pós-Graduação debruça-se sobre os instrumentos de análise e as metodologias necessárias para avaliar, gerir e tomar decisões neste domínio. Este curso vem assim responder aos desafios impostos pelo novo enquadramento da segurança internacional e da defesa e pelos desafios da globalização que configuram as relações de poderes mundiais, nos quais os processos de decisão estratégica e o enquadramento da segurança e das informações devem ser equacionados. Entre os potenciais destinatários desta pós-graduação destacam-se aqueles que têm responsabilidades nas áreas das informações e segurança, em particular, elementos das forças e serviços de segurança, militares, gestores que trabalham em áreas de suporte à tomada de decisão e *competitive intelligence*, técnicos de ONG’s, outros técnicos da administração pública com responsabilidade ao nível da gestão de informação.
- O I Curso de “Cibersegurança e Gestão de Crises no Ciberespaço (GCCIBER)”. O Curso tem por finalidade contribuir para a sensibilização e preparação dos

Quadros de Alta Direção para lidar com os processos associados à gestão de crises no ciberespaço. Uma vez que os responsáveis pela decisão estratégica têm que contribuir ativamente para o processo de tomada de decisão e são muitas vezes chamados a assumir também o papel de facilitadores da interação gerada entre quem os apoia e outras entidades externas à sua organização, este programa inclui um exercício de tomada de decisão estratégica, estruturado em conceitos e metodologias utilizadas para gerir crises de Cibersegurança.

- A realização, em Lisboa, do 2º módulo de *High Level Training Course*, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa da União Europeia, concretizando uma parceria do IDN com o “Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)”, congénere espanhol do IDN.

## ■ SENSIBILIZAÇÃO

A insuficiente, ou mesmo deficiente, perceção pública relativamente às questões de segurança e defesa, requer um esforço permanente de consciencialização sobre a sua importância, centralidade e responsabilidade. Este objetivo alcança-se, por um lado, através da promoção de ações de formação e, por outro, através da divulgação e promoção da compreensão pública das responsabilidades de cada um, e da comunidade como um todo, em matéria de segurança e defesa.

Neste contexto, será dada continuidade a várias ações estruturantes, em estreita articulação com o Ministério da Educação:

- realização de mais um curso de formação no âmbito da Educação para a Cidadania (módulo de segurança e defesa), V Curso de Segurança e Cidadania, destinado aos professores do ensino básico e secundário, em Lisboa e no Porto, e inserido na Formação Contínua de Docentes, acreditado com um crédito para progressão na carreira docente, pelo Conselho Científico-Pedagógico de Formação Contínua, da Universidade de Braga;
- elaboração do “Referencial em Educação para a Segurança e a Paz”, trabalho conjunto entre a Direção - Geral de Educação do Ministério da Educação e Ciência e o Instituto da Defesa Nacional, do Ministério da Defesa Nacional, para que se possa promover de forma transversal, ao longo do currículo escolar, no 3º Ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário, um conhecimento estruturado da função

da defesa nacional e das Forças Armadas e suas missões em prol da segurança e da paz globais;

- promoção de iniciativas de divulgação do Conceito Estratégico de Defesa Nacional de 2013 (e outras que se insiram no objetivo de promover uma cultura de segurança e defesa) junto de instituições do Ensino Superior e do Ensino Básico e Secundário, através de atividades de carácter pedagógico e didático, com base no ideal das novas pedagogias e com a participação ativa dos alunos.

E porque é necessário descentralizar o debate dar-se-á continuidade ao Ciclos de Conferências em Lisboa e no Porto. No âmbito do Ciclo de Conferências sobre a “Defesa da Europa” serão realizadas em 2014 mais 4 conferências. No início do ano arrancará mais um Ciclo de Conferências, a realizar em Lisboa e no Porto, sobre “A Reforma do Estado”.

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

- Lançamento da edição de 2014 do “Prémio Instituto da Defesa Nacional”, destinado a galardoar um trabalho na área da Segurança e Defesa Nacional, sendo o tema deste ano “Portugal e o Futuro do Atlântico”.
- Realização de dois seminários internacionais: um primeiro que se prende com a “Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento” e visa levantar e problematizar as possibilidades engendradas por um acordo de comércio livre entre a Europa e os Estados Unidos da América; um segundo que será dedicado ao tema “The Role and Resilience of Small Powers during the Great War”, inserido no projeto de investigação “Pensar Estrategicamente Portugal – a Inserção Internacional das Pequenas e Médias e a Primeira Guerra Mundial”, em que cooperam o Instituto da Defesa Nacional, o Instituto de Ciências Sociais e o Instituto de História Contemporânea da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, procurando problematizar, aproveitando o contexto da Evocação do Centenário da Grande Guerra, a participação de Portugal num conflito de consequências terríveis para o país, para a Europa e para o Mundo e refletir sobre os ensinamentos que da história se podem colher para a nossa realidade atual.



- Participação no II Congresso Internacional do OBSERVARE (Observatório de Relações Exteriores da Universidade Autónoma de Lisboa) dedicado ao tema geral “GUERRA MUNDIAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS”, através da organização de um painel assegurado por conferencistas do IDN subordinado ao tema “As transições da violência até aos nossos dias”.
- Participação no VII Congresso da Associação Portuguesa de Ciência Política (ISCSP-UTL, Coimbra, 14 de abril) com uma comunicação do diretor sobre “Democracia, Segurança e Defesa”.

A sensibilização passa, igualmente, pelo apoio à divulgação científica. Neste sentido, o IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2014, compreenderá a publicação de:

- Três números temáticos da revista Nação e Defesa: 1) “Reflexões sobre a Europa”; 2) “Brasil”; 3) “Portugal na Grande Guerra”.
- Dois números da coleção Atena: 1) “ O Pacto Ibérico, a NATO e a Guerra Colonial”; 2) “Segurança e Desenvolvimento União Europeia-África: O Caso da Guiné-Bissau”.
- Quatro *IDN Cadernos*, dos quais três com temas já definidos: “História e Memória do IDN”; “Geopolítica e Geoestratégia da Federação Russa”; “Em Busca de um Conceito Estratégico para UE”.
- Cinco *IDN Brief*.

## ■ COOPERAÇÃO

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

Em 2014, continuaremos a realizar o módulo internacional do CDN com o “Centro Superior de Estudos da Defesa Nacional (CESEDEN)” de Espanha, este ano subordinado ao tema “Environmental strategy and maritime security in the Western Mediterranean. Spanish and Portuguese perspective”, e iniciaremos um novo projeto de investigação conjunto, cujo tema será definido entre as duas instituições. Os projetos de investigação

conjuntos com o CESEDEN desenvolvem-se por videoconferência recorrendo ao Portal Virtual da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos.

Com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5, participaremos no projeto de investigação conjunto “What confidence building measures would help setting up a more structured 5+5 area in the horizon 2020?”.

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

- ✓ No módulo do XIII Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, em Salamanca, Espanha. Este curso integra oficiais superiores das Forças Armadas dos países Ibero-Americanos, incluindo Portugal, e é realizado pelo CESEDEN com a colaboração do IDN;
- ✓ Na edição anual dos Colóquios C4, em Madrid, Espanha. Participam nestes colóquios auditores dos Cursos de Defesa Nacional ou de cursos equivalentes dos Colégios de Defesa de Portugal, Espanha, França e Itália, sendo o tema deste ano “The Mediterranean Southern Frontier. EU Strategies”;
- ✓ Na 43.ª Conferência de Diretores dos Colégios de Defesa NATO, em Bucareste na Roménia, que este ano irá debater o tema “Connected Forces Through Connected Education – harnessing NAT’s strategic educational resources to strengthen the ability of the Alliance to work together”;
- ✓ Na XV Conferência de Diretores de Colégios de Defesa Ibero-Americanos, em Santiago do Chile, Chile, que este ano irá debater quatro temas: “O papel subsidiário das Forças Armadas: alcance da sua participação e impacto sobre a sua missão principal”; “Modelos de mobilização nacional”; “A importância geopolítica do Oceano Atlântico”; e “Corredores bioceânicos e a Aliança do Pacífico. Implicações na segurança, defesa e desenvolvimento”. Durante o ano vai ser elaborado o terceiro livro das Conferências de Diretores, com o título “A ética do Soldado no Século XXI”, que será coordenado pela Academia de Estudos Políticos e Estratégicos (ANEPE) do Chile e terá a colaboração dos restantes Colégios de Defesa Ibero-Americanos; o IDN participará nesta edição com um artigo de um seu investigador;

- ✓ No Portal Virtual da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos, através da realização de videoconferências periódicas com os restantes Colégios de Defesa Ibero-Americanos e da colocação de notícias, fotos, publicações e outros documentos de natureza académica do IDN;
- ✓ Nas reuniões do CEMRES (Comité de Pilotagem e projeto de investigação conjunto) e do Comité Académico, no âmbito da Iniciativa de Defesa 5+5;
- ✓ Nas reuniões do “Executive Academic Board” e do “Executive Academic Board on Security Sector Reform”, no âmbito do Colégio Europeu de Segurança e Defesa (CESD).

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

- ✓ O Curso “Civilian aspects of crisis management”, em Bruxelas, Bélgica, em parceria com o Instituto de Altos Estudos da Defesa Nacional (IHEDN) de França, no âmbito do CESD;
- ✓ O 2º Módulo do “High Level Course 2014-2015”, em Lisboa, em parceria com o CESEDEN, no âmbito do CESD

## 2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Em consonância com o estabelecido na Carta de Missão do diretor, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2014, os objetivos estratégicos seguintes:

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

## 2.6 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

O QUAR 2014, inicialmente planeado, foi baseado na proposta de orçamento para 2014 submetida à tutela. Conhecendo-se, na data da finalização deste Plano de Atividades o teto orçamental que será atribuído ao IDN para 2014, bem com as respetivas cativações, procedeu-se ao reajustamento dos objetivos operacionais propostos em conformidade com essa limitação.

ANO: 2014 MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

### INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL

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

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### DESIGNAÇÃO

META 2013

TAXA REALIZAÇÃO

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

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

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

**OE 4. INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL.**

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

##### EFICÁCIA

PESO

50

**O1. CONSOLIDAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO**

PESO 15%

INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MES	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND1. NÚMERO DE "POLICY PAPERS" OU "STRATEGIC PAPERS" RESULTANTES DOS PROJETOS NO ANO N	7	9	5	1	7	100%	DEZ			

**O2. ORGANIZAR CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS**

PESO 30%

INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MES	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND2. NÚMERO DE CURSOS REALIZADOS COM DURAÇÃO MÍNIMA DE 24 HORAS	8	8	6	1	8	100	DEZ			

**O3. ORGANIZAR OU PARTICIPAR EM CURSOS / REUNIÕES FORA DE PORTUGAL NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO COM INSTITUTOS CONGÊNERES**

PESO 30%

INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MES	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND3. NÚMERO DE CURSOS	5	10	5	1	7	100	DEZ			



O4. ORGANIZAR ATIVIDADES DE DEBATE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS NAS ÁREAS DA SEGURANÇA E DEFESA NOS PLANOS NACIONAL E INTERNACIONAL								PESO 25%		
INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND4. NÚMERO TOTAL DE SEMINÁRIOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	7	6	4	1	6	100	DEZ			
<b>EFICIÊNCIA</b>								<b>40%</b>		
O5. OTIMIZAR OS RECURSOS FINANCEIROS AFETOS A PROJETOS E ATIVIDADES								PESO 45%		
INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5. TAXA DE EXECUÇÃO	75,44 %	74,48%	90%	5%	80%	100	DEZ			
O6. ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DOS CURSOS DE CURTA DURAÇÃO COM A RECEITA DAS PROPINAS								PESO 45%		
INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6. RECEITAS/DESPESAS-%	132%	117%	80%	5%	90%	100	DEZ			
<b>QUALIDADE</b>								<b>10%</b>		
O7. MONITORIZAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS E PROMOVER A CAPACIDADE DE MUDANÇA.								PESO 100%		
INDICADORES	2012	2013	META 2014	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7. MONITORIZAÇÃO AFERIDA ATRAVÉS DE QUESTIONÁRIOS. % DE ATIVIDADES AFERIDAS	92%	97%	70%	5%	80%	100	DEZ			

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

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

- A missão principal do IDN;
- O Plano de Atividades e o Orçamento atribuído para 2014;
- Os meios humanos disponíveis.

### 3. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do diretor do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respectivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao Instituto a operacionalização, a implementação e a concretização das atividades a seguir referenciadas para cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2014.

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

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

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

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

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

**MATRIZ DE ATIVIDADES 2014**

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
OP1. CONSOLIDAR O CURSO DE DEFESA NACIONAL COMO ATIVIDADE FUNDAMENTAL DO IDN, NA ÁREA DA FORMAÇÃO, NOMEADAMENTE, ATRAVÉS DA MELHORIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DOS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	38º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN13/14)	INÍCIO EM 6 DE NOVEMBRO DE 2013 E TERMO EM 9 DE MAIO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETORA DO CURSO ISABEL FERREIRA NUNES E SUBDIRETORES DO CURSO LUIS FIGUEIREDO E PAULO LOURENÇO
	39º CURSO DEFESA NACIONAL (CDN14/15)	INÍCIO EM 5 DE NOVEMBRO DE 2014 E TERMO EM 8 DE MAIO DE 2015 (LISBOA E PORTO)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS E DE ACORDO COM O PROGRAMA	PROGRAMA DO CURSO/MAPA DE ATIVIDADES	DIRETORA DO CURSO ISABEL FERREIRA NUNES E SUBDIRETORES DO CURSO LUIS FIGUEIREDO E PAULO LOURENÇO
OP2. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO PARA A CIDADANIA	V CURSO DE "CIDADANIA E SEGURANÇA" PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO	INÍCIO EM 7 DE JULHO E TERMO EM 11 DE JULHO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NA DATA PROPOSTA	DIRETIVA E RELATÓRIO DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO PUARTE
OP3. ORGANIZAR NOVOS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	VIII CURSO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JORNALISTAS	INÍCIO EM 2 DE JUNHO E TERMO EM 27 DE JUNHO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES
OP4. ORGANIZAR O CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	XV CURSO DE DEFESA PARA JOVENS	INÍCIO EM 8 DE SETEMBRO E TERMO EM 26 DE SETEMBRO DE 2014 (LISBOA E PORTO)	ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NOS TERMOS PROGRAMADOS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUIS FIGUEIREDO
OP5. ORGANIZAR OS CURSOS DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	IX SEMINÁRIO DE SEGURANÇA E DEFESA PARA JUVENTUDES PARTIDÁRIAS	2 E 3 DE OUTUBRO DE 2014 (LISBOA)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES



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

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE FORMAÇÃO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
				Meta	Indicador	Melo de Verificação	Responsável pela execução
OP6. ORGANIZAR CURSOS TEMÁTICOS DE CURTA DURAÇÃO, EM REGIME PÓS-LABORAL, DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS COMO LÍDERES DE OPINIÃO, QUADROS DIRIGENTES, JORNALISTAS, INVESTIGADORES, ACADÉMICOS, QUADROS SUPERIORES DAS FORÇAS ARMADAS E DAS FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA E JOVENS	ORGANIZAÇÃO DO CURSO TEMÁTICO DE CURTA DURAÇÃO SOBRE "CIBERSEGURANÇA E GESTÃO DE CRISES NO CIBERESPAÇO"		INÍCIO EM MARÇO DE 2014 (LISBOA E PORTO)		ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO	DIRETIVA E PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO JOÃO BARBAS
OP7. ORGANIZAR O CURSO DE "GESTÃO CIVIL DE CRISES"	REALIZAÇÃO DE 3 MÓDULOS		ABERTURA DO V CURSO: 14 DE MARÇO DE 2014; REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO DE 17 A 21 DE MARÇO; 2º MÓDULO DO CURSO DE 7 A 11 DE ABRIL; 3º MÓDULO DO CURSO DE 19 A 23 MAIO DE 2014 (LISBOA)		REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO MÁRIO CARIA MENDES
OP8. ORGANIZAR O "CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NOS AÇORES"	REALIZAÇÃO DOS 2º E 3º MÓDULOS		REALIZAÇÃO DO 2º MÓDULO DO CURSO DE 26 A 28 DE FEVEREIRO; DO 3º MÓDULO DO CURSO DE 7 A 11 DE ABRIL DE 2014 (PONTA DELGADA E ANGRA DO HEROÍSMO)		REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS NAS DATAS PREVISTAS	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO MÁRIO CARIA MENDES
OP9. ORGANIZAR O "CURSO INTENSIVO DE SEGURANÇA E DEFESA NA MADEIRA"	REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DO CURSO		REALIZAÇÃO DO 1º MÓDULO DE 14 A 19 DE NOVEMBRO DE 2014 (FUNCHAL)		REALIZAÇÃO DO MÓDULO NA DATA PREVISTA	DIRETIVA E PROGRAMA DE REALIZAÇÃO DOS MÓDULOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO MÁRIO CARIA MENDES
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS	CONCLUIR O III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA"		DAR CONTINUIDADE AO III CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO QUE SE INICIOU EM 10 DE OUTUBRO DE 2013 E QUE DECORRE ATÉ 7 DE JUNHO DE 2014 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA)		PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES
	ORGANIZAR O IV CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "ESTUDOS ESTRATÉGICOS E DE SEGURANÇA".		PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO IV CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO PARA O ANO LETIVO 2014/2015 A INICIAR EM 9 DE OUTUBRO DE 2014 E QUE DECORRE ATÉ 6 DE JUNHO DE 2015 (IDN E UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA)		PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES E TERESA RODRIGUES (UNL)

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE FORMAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				Responsável pela execução
		Meta	Indicador	Melo de Verificação		
OP10. ESTUDAR, PLANEAR E ORGANIZAR CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA EM PARCERIA COM UNIVERSIDADES PORTUGUESAS (CONT.)	PLANEAR E ORGANIZAR SEGUNDO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE 2º CICLO EM "POLÍTICAS PÚBLICAS DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL"	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO II CURSO QUE IRÁ DECORRER ENTRE 21 DE ABRIL E 1 DE JULHO DE 2014 (IDN-ISCTE)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES E SANDRO MENDONÇA (ISCTE)	
	PLANEAR E ORGANIZAR I CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM "GESTÃO DE INFORMAÇÕES E SEGURANÇA" (SIRP/IDN/ISEGI-NOVA)	PROCEDER À ORGANIZAÇÃO DO I CURSO QUE IRÁ DECORRER ENTRE 20 DE FEVEREIRO E DEZEMBRO DE 2014 (SIRP/IDN/ISEGI-NOVA)	PROMOVER A REALIZAÇÃO DO CURSO DENTRO DAS DATAS PREVISTAS.	PROGRAMA DO CURSO	ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO	

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO			INDICADORES DE REALIZAÇÃO			Responsável pela execução
	Meta	Indicador	Meio de verificação	Meta	Indicador	Meio de verificação	
<b>OP1. PROJETAR E IMPLEMENTAR LINHAS DE INVESTIGAÇÃO COERENTES COM A MISSÃO DO IDN</b>  <b>OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL</b>	<p>APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA RELATIVA AO PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2014</p>	<p>PROPOSTA APROVADA E IMPLEMENTAÇÃO DA MESMA</p>	<p>PROPOSTA DE PROGRAMA DE INVESTIGAÇÃO A DESENVOLVER EM 2014</p>	<p>PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO EM 2014</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES</p>		
	<p>GRUPO DE ESTUDOS: "NORTE DE ÁFRICA E MÉDIO ORIENTE"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZEMBRO 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>CARLOS GASPAR ANA PINTO</p>		
	<p>GRUPORPAZ: "PARTICIPAÇÃO PORTUGUESA NAS MISSÕES DE PAZ"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 4 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>CARLOS GASPAR CARLOS COUTINHO RODRIGUES</p>		
	<p>GRUPO DE ESTUDOS: "RELAÇÕES PORTUGAL- BRASIL"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>ASSESSORES DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE E VASCO RATO</p>		
	<p>GRUPO DE ESTUDOS: "POLÍTICA EXTERNA, DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES</p>		
	<p>GRUPO DE ESTUDOS SOBRE "A UNIDADE DO ATLÂNTICO"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 5 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO JOÃO BARBAS</p>		
	<p>GRUPO DE ESTUDOS: "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE INFORMAÇÃO"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE REUNIÕES DO GRUPO DE ESTUDOS</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 3 REUNIÕES ATÉ DEZ 2014</p>	<p>NÚMERO DE REUNIÕES REALIZADAS E RELATÓRIOS ELABORADOS</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO JOÃO BARBAS</p>		
	<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL"</p>						
	<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "BRASIL E ATLÂNTICO SUL"</p>						
	<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA"</p>						
<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "RELAÇÕES TRANSATLÂNTICAS"</p>							
<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E"</p>							

	DEFESA <sup>1)</sup>			
--	----------------------	--	--	--

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)				
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
		Meta	Indicador	Meio de verificação
OP2. DESENVOLVER PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO APLICADA NO DOMÍNIO DA SEGURANÇA E DEFESA PARA APOIO À TOMADA DE DECISÃO DO MINISTRO DA DEFESA NACIONAL (CONT.)	GRUPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES	ELABORAÇÃO DE CONTRIBUTOS SOBRE EES QUANDO SOLICITADOS	APRESENTAÇÃO DE CONTRIBUTOS
	GRUPO DE TRABALHO	REALIZAÇÃO DE REUNIÕES	ELABORAÇÃO DE CONTRIBUTOS SOBRE EESM QUANDO SOLICITADOS	APRESENTAÇÃO DE CONTRIBUTOS
				RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO
				A DESIGNAR
				A DESIGNAR

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				Responsáveis pela execução
		Meta	Indicador	Meio de Verificação		
<p><b>OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS</b></p>	<p>ESTUDO: O RELACIONAMENTO GERMANO-RUSSO (TÍTULO PROVISÓRIO)</p> <p>ESTUDO: - GEOPOLÍTICA DE RECURSOS - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – TERRA E PRODUTOS AGRO-ALIMENTARES - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – METAIS E MINERAIS - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS –PETRÓLEO E GÁS NATURAL</p>	<p>JAN-DEZ 2014: POLICY PAPER - FINAIS DE JANEIRO 2014</p> <p>POLICY PAPER- TERRA E PRODUTOS AGRO-ALIMENTARES / FINAL 1º QUADRIMESTRE</p> <p>POLICY PAPER - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – METAIS E MINERAIS - FINAL 2º QUADRIMESTRE</p> <p>POLICY PAPER - A COMPETIÇÃO PELOS RECURSOS NATURAIS – PETRÓLEO E GÁS NATURAL - FINAL 3º QUADRIMESTRE</p>	<p>APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS</p> <p>APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014</p>	<p>ESTUDOS ENTREGUES</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO JOSÉ FÁZERES</p>	
	<p>ESTUDO: "A ADMINISTRAÇÃO OBAMA E OS CONFLITOS ARMADOS"</p>	<p>JULHO 2013-JULHO 2014: ELABORAÇÃO DE UM ARTIGO PARA LINHA EDITORIAL DO IDN</p> <p>APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO NO CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIA POLÍTICA (2014)</p>	<p>APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS</p> <p>APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014</p>	<p>ESTUDO ENTREGUE</p>	<p>ASSESSORA DA DIREÇÃO MARIA FRANCISCA SARAIVA</p>	
	<p>ESTUDO: "A INTERVENÇÃO NA LÍBIA E O FUTURO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER"</p>	<p>JULHO 2013-JULHO 2014: APRESENTAÇÃO DE COMUNICAÇÃO "RESISTING UNILATERAL ARMED INTERVENTION WITHOUT A UN MANDATE: THE UNSC, LIBYA AND THE FUTURE OF THE RESPONSABILITY TO PROTECT PRINCIPLE" NO ÂMBITO DA CONFERENCIA RESISTING WAR IN THE 20TH CENTURY, QUE DECORRERÁ ENTRE 27/28 DE FEVEREIRO E 1 DE MARÇO DE 2014 (IHC-FCSH/UNL)</p> <p>LÍBIA E O FUTURO DA RESPONSABILIDADE DE PROTEGER</p>	<p>APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS</p> <p>APRESENTAÇÃO NO ÂMBITO DO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014</p>	<p>ESTUDO ENTREGUE</p>	<p>ASSESSORA DA DIREÇÃO MARIA FRANCISCA SARAIVA</p>	



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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<b>OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS (CONT.)</b>	PROJETO : "PORTUGAL AND THE GLOBAL COMMONS: DESCRIPTION, ANALYSIS, AND POLICY PRESCRIPTIONS"	<u>JAN 2014 A JUN 2015</u> PREPARAÇÃO DE UM CADERNO DO IDN A PUBLICAR EM 2015	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DE PROJETO E DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	ESTUDO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO E MUNO SANTIAGO DE MAGALHÃES (UNIVERSIDADE DE CAMBRIDGE)
	PROJETO DO CEMRES (INICIATIVA 5+5) "WHAT CONFIDENCE BUILDING MEASURES WOULD HELP SETTING UP A MORE STRUCTURED 5+5 AREA IN THE HORIZON 2020?"	ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM 2 REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO( ROMA)E 1 REUNIÃO DO SC EM TUNES RELATÓRIO FINAL CONCLUÍDO ATÉ NOVEMBRO DE 2014	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO DA REUNIÃO E DOS DOCUMENTOS DENTRO DO PRAZO	RELATÓRIO ENTREGUE	ASSESSORES DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO E BRUNO CARDOSO REIS
	PROJETO: " DEMOCRACIA E AUTORITARISMO NO MUNDO "	<u>1JAN14 – 31DEZ2015</u> ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ DEZ2014	COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	RELATÓRIO ENTREGUE	ASSESSORA DA DIREÇÃO ANA PINTO INVESTIGADORES ASSOCIADOS: TIAGO FERNANDES E RUI BRANCO (PARCERIA IDN E CESNOVA/UNL)
	PROJETO: "PROLIFERAÇÃO NUCLEAR E AS DINÂMICAS REGIONAIS: MÉDIO ORIENTE, SUL DA ÁSIA E NORDESTE ASIÁTICO"	<u>1 JAN-31 DEZ 2014</u> PUBLICAÇÃO DE UM ARTIGO NA REVISTA NAÇÃO E DEFESA,	APRESENTAÇÃO DOS DOCUMENTOS	DOCUMENTOS ENTREGUES	FRANCISCO GALAMAS

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução	
<b>OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS (CONT.)</b>	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA E SEGURANÇA INTERNACIONAL" (CONT.)	PROJETO: "PENSAR ESTRATEGICAMENTE PORTUGAL – A INSERÇÃO INTERNACIONAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS POTÊNCIAS E A PRIMEIRA GUERRA MUNDIAL."	SEGUNDO SEMESTRE DE 2014: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE "THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALLER POWERS DURING THE GREAT WAR"; PUBLICAÇÃO NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2014 DE UM NÚMERO TEMÁTICO DA REVISTA "NAÇÃO E DEFESA" SOBRE 'PORTUGAL NA GRANDE GUERRA: A POSIÇÃO DE PORTUGAL NO MUNDO'	ORGANIZAÇÃO DO SEMINÁRIO INTERNACIONAL ATÉ DEZ 2014 ORGANIZAÇÃO DO NÚMERO TEMÁTICO DA REVISTA NAÇÃO E DEFESA COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSORES DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE E BRUNO REIS PARCERIA: IDN, ICS E INSTITUTO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DA UNL
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA E DEFESA"	PROJETO: "ESTRATÉGIAS NACIONAIS NO CIBERESPAÇO"	ELABORAÇÃO DE ESTUDO COMPARADO SOBRE ESTRATÉGIAS NACIONAIS DE CIBERSEGURANÇA	APRESENTAÇÃO DE ESTUDO COMPARADO	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO JOÃO BARBAS
	LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA"	PROJETO: "GESTÃO DE CRISES EM ÁFRICA"	POLICY PAPER ATÉ MARÇO DE 2014 COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO FIXADO E COMUNICAÇÃO EFETUADA	DOCUMENTO ENTREGUE	ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES
		PROJETO: "PROCESSOS DEMOCRÁTICOS E CONFLITUALIDADE EM ÁFRICA"	MAR 2014 - MAR 2015: UM CADERNO DO IDN RELATÓRIO DE PROJETO COMUNICAÇÃO EM SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014	APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO DENTRO DO PRAZO FIXADO E COMUNICAÇÃO EFETUADA	DOCUMENTOS ENTREGUES	ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO EM ÁFRICA (CONT.)"</p> <p>OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS (CONT.)</p>	<p>PROJETO: "O MEDITERRÂNEO ENQUANTO COMPLEXO DE SEGURANÇA REGIONAL: IMPLICAÇÕES GEOPOLÍTICAS DAS REVOLTAS ÁRABES"</p>	<p><u>1 JAN 14 - 31 DEZ 2015</u> ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO INTERCALAR ATÉ DEZ 2014</p>	<p>COMUNICAÇÃO NO SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO RESIDENTE: DEZ 2014</p>	<p>RELATÓRIO ENTREGUE</p>	<p>ASSESSORA DA DIREÇÃO ANA PINTO EM PARCERIA COM INSTITUIÇÃO A DEFINIR</p>
	<p>PROJETO: "A TURQUIA COMO ATOR REGIONAL - UMA OPORTUNIDADE PARA A EUROPA?"</p>	<p><u>MAIO 2013 - DEZEMBRO 2014:</u> 1 ARTIGO NO PRIMEIRO SEMESTRE 1 ARTIGO NO SEGUNDO SEMESTRE ORGANIZAÇÃO DE CONFERÊNCIA</p>	<p>APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO NO PRAZO FIXADO ORGANIZAÇÃO CONFERÊNCIA</p>	<p>DOCUMENTOS ENTREGUES</p>	<p>JOSÉ FRANCISCO PAVIA (PARCERIA: IDN-CENTRO LUSIADA DE INVESTIGAÇÃO EM POLÍTICA INTERNACIONAL E SEGURANÇA - CLIPIS)</p>
	<p>PROJETO: "THE SECURITY IMPLICATIONS OF INSTABILITY FACTORS AND THEIR IMPACT ON EUROPEAN CRISIS MANAGEMENT"</p>	<p><u>MAIO 2014-DEZEMBRO 2015</u> ARTIGO PARA PUBLICAÇÃO ATÉ FINAL DE JULHO 2015 PUBLICAÇÃO DE LIVRO COM CONTRIBUTOS ESTRANGEIROS E NACIONAIS SOBRE TEMA ATÉ DEZ 2015</p>	<p>APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO</p>	<p>DOCUMENTOS ENTREGUES</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES</p>



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

OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES DE INVESTIGAÇÃO		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução		
<p><b>OP3. CONCRETIZAR OS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO EM CURSO E PUBLICAR OS RESPECTIVOS RESULTADOS (CONT.)</b></p>	<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "POLÍTICA DE SEGURANÇA E DEFESA EUROPEIA (CONT.)"</p>	<p><u>JANEIRO A DEZEMBRO, 2014</u> ARTIGO NO ÂMBITO DO PROJETO 'METAMORFOSES DA VIOLENCIAS' SOBRE O TEMA: 'CULTURA DA PAZ E CULTURA DA VIOLENCIA. QUESTÕES DE CONSCIÊNCIA E NOVAS NARRATIVAS DA IDENTIDADE E ALTERIDADE'</p>	<p>ELABORAÇÃO DE ARTIGO PARA ANUÁRIO JANUS</p>	<p>DOCUMENTO ENTREGUE</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES (COMO INVESTIGADORA NO PROJETO) PARCERIA COM UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA</p>		
	<p>LINHA DE INVESTIGAÇÃO: "O MAR E O INTERESSE NACIONAL"</p>	<p><u>JANEIRO-DEZEMBRO, 2014</u> ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DO NÚMERO</p>	<p>EDIÇÃO DURANTE PRIMEIRO QUADRIMESTRE DE 2014</p>	<p>PUBLICAÇÃO DO NÚMERO</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES</p>		
		<p>ELABORAÇÃO DE UM ARTIGO NA LINHA EDITORIAL DO IDN ATÉ DEZEMBRO 2014</p>	<p>APRESENTAÇÃO DE ARTIGO NO PRAZO FIXADO</p>	<p>DOCUMENTO ENTREGUE</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO NUNO PEREIRA DA SILVA</p>		
		<p>TRABALHO DE ACOMPANHAMENTO DA TEMÁTICA "CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA NACIONAL DE SEGURANÇA MARÍTIMA"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE ESTUDOS QUANDO SOLICITADOS</p>	<p>APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO JORGE FONSECA</p>		

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES DIVULGAÇÃO E INVESTIGAÇÃO	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				Responsáveis pela execução
		Meta	Indicador	Meio de Verificação		
OP4 – ORGANIZAR AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE E DIVULGAÇÃO DOS PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO	SEMINÁRIO INTERNACIONAL: "PARCERIA TRANSATLÂNTICA DE COMÉRCIO E INVESTIMENTO"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO 1º SEMESTRE DE 2014			IDN-FLAD	
	II CONGRESSO "OBSERVARE" 'GUERRA MUNDIAL E RELAÇÕES INTERNACIONAIS-100 DEPOIS DE 1914'	REALIZAÇÃO EM JULHO 2014			IDN-UAL	
	SEMINÁRIO DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS/ESTUDOS	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM DEZEMBRO 2014	REALIZAÇÃO DOS SEMINÁRIOS NOS PRAZOS FIXADOS	DIRETIVAS DOS SEMINÁRIOS	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES	
	SEMINÁRIO INTERNACIONAL: "THE ROLE AND RESILIENCE OF SMALL POWERS DURING THE GREAT WAR"	REALIZAÇÃO DE SEMINÁRIO EM SETEMBRO DE 2014			ASSESSORES DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE E BRUNO REIS	

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<p><b>OP1. DESENVOLVER, EM ARTICULAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E OUTROS ORGANISMOS E INSTITUIÇÕES, AÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO NO PLANO DA EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA JUNTO DA COMUNIDADE EDUCATIVA</b></p>	<p>ULTIMAR, EM ARTICULAÇÃO COM A DGE DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA, O REFERENCIAL EM "EDUCAÇÃO PARA A SEGURANÇA E PARA A PAZ"</p>	<p>CONCLUIR REFERENCIAL DE MODO A VIGORAR NO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO NO PRÓXIMO ANO LETIVO (OBJETIVO DEPENDENTE DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO EM TERMOS DE PRAZO DE CONCRETIZAÇÃO)</p>	<p>REFERENCIAL CONCLUÍDO DE MODO A VIGORAR NO PRÓXIMO ANO LETIVO</p>	<p>DOCUMENTO ULTIMADO</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE</p>
	<p>V CURSO DE "CIDADANIA E SEGURANÇA" PARA PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO E SECUNDÁRIO</p>	<p>REALIZAR O CURSO ENTRE 7 DE JULHO E 11 DE JULHO DE 2014 (LISBOA E PORTO)</p>	<p>ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DO CURSO NA DATA FIXADA</p>	<p>DIRETIVA E RELATÓRIO DO CURSO</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE</p>
	<p>PROMOVER INICIATIVAS DE DIVULGAÇÃO DO CEDN 2013 (E OUTRAS QUE SE INSIRAM NO OBJETIVO DE PROMOVER UMA CULTURA DE SEGURANÇA E DEFESA) JUNTO DE INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR E SECUNDÁRIO</p>	<p>REALIZAR 4 INICIATIVAS COM O MODELO DE DIVULGAÇÃO JÁ ADOPTADO E TESTADO NO FINAL DO ANO TRANSATO</p>	<p>REALIZAÇÃO DAS 4 INICIATIVAS DURANTE O ANO DE 2014</p>	<p>DIRETIVAS E RELATÓRIO DAS INICIATIVAS</p>	<p>ASSESSORES DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE E BRUNO REIS</p>
<p><b>OP2. APROFUNDAR E POTENCIAR A LIGAÇÃO ENTRE O IDN, A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL, A ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA SEGURANÇA E CIDADANIA, E OUTROS EX-AUDITORES</b></p>	<p>PROPORCIONAR A REALIZAÇÃO DE REUNIÕES PERIÓDICAS COM A ASSOCIAÇÃO DE AUDITORES DOS CURSOS DE DEFESA NACIONAL (AACDN) E COM A ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AUDITORES PARA A DEFESA E CIDADANIA (DECIDE)</p>	<p>REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 2 REUNIÕES COM A AACDN E A DECIDE</p>	<p>REALIZAÇÃO DAS REUNIÕES PREVISTAS</p>	<p>CALENDÁRIO DE ATIVIDADES</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO JORGE FONSECA</p>
<p><b>OP3. DIVULGAR AS PUBLICAÇÕES DO IDN AO PÚBLICO EM GERAL COMO REFLEXO DAS DIVERSAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS, EM PARTICULAR DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO</b></p>	<p>PROCEDER À PREPARAÇÃO E PUBLICAÇÃO DAS SEGUINTE EDIÇÕES: REVISTA NAÇÃO E DEFESA; COLEÇÃO ATENA; CADERNOS DO IDN; IDN BRIEFS</p>	<p>REVISTA NAÇÃO E DEFESA (3 NÚMEROS) COLEÇÃO ATENA (2 NÚMEROS) CADERNOS IDN (4 NÚMEROS) PUBLICAÇÃO DE 5 IDN BRIEFS</p>	<p>NÚMERO DE PUBLICAÇÕES EDITADAS E PUBLICADAS</p>	<p>PUBLICAÇÕES EDITADAS</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO</p>

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<p>OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN, BEM COMO DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET</p>	<p>GESTÃO DO FUNDO DOCUMENTAL, CONSIDERANDO A AQUISIÇÃO DE MONOGRAFIAS E A RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DE PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS</p>	<p>AQUISIÇÕES DE MONOGRAFIAS AO LONGO DO ANO E ATÉ 30 DE NOVEMBRO DE 2014</p>	<p>ASSEGURAR A AQUISIÇÃO DENTRO DA DATA FIXADA</p>	<p>VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS</p>	<p>NÚCLEO DA BIBLIOTECA ILDA PINTO</p>
		<p>RENOVAÇÃO DAS ASSINATURAS DAS PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS ATÉ 15 DE OUTUBRO DE 2014</p>			
		<p>RENOVAÇÃO DA SUBSCRIÇÃO COLUMBIA INTERNATIONAL AFFAIRS ONLINE (CIAO) ATÉ 30 DE JUNHO DE 2014</p>	<p>PROMOVER CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO COM 100% DOS ARTIGOS DISPONIBILIZADOS</p>		
		<p>CONTINUIDADE DO PROJETO DE REPOSITÓRIO DO IDN</p>	<p>CARREGAMENTO DO REPOSITÓRIO AO LONGO DE 2014 COM OS ARTIGOS DISPONIBILIZADOS PARA O EFEITO</p>		
	<p>ASSEGURAR O PLENO FUNCIONAMENTO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON</p>	<p>RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO BIBLIOGRÁFICA HORIZON ATÉ JANEIRO DE 2014</p>	<p>PROCEDER À RENOVAÇÃO DO CONTRATO DE MANUTENÇÃO DENTRO DO PRAZO</p>		
		<p>DISPONIBILIZAR INFORMAÇÃO DIGITAL DE ARTIGOS CONSTANTES NO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO, APENAS ACESSÍVEL NA REDE INTERNA DO MDN</p>	<p>LIGAÇÃO DE 90% DOS FICHEIROS COM ARTIGOS DIGITALIZADOS AOS RESPECTIVOS REGISTOS BIBLIOGRÁFICOS</p>		

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO		
	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução	
<p><b>OP4. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO, DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN E DAS SUAS ATIVIDADES, NOMEADAMENTE ATRAVÉS DO SEU SÍTIO E DAS NOVAS REDES SOCIAIS EXISTENTES NA INTERNET (CONT.)</b></p>	<p>PROJETO DO CATÁLOGO BIBLIOGRÁFICO PARTILHADO NO ÂMBITO DO SISTEMA INTEGRADO DAS BIBLIOTECAS DO MDN (SIBMDN)</p>	<p>RELATÓRIO DE PROGRESSÃO DOS TRABALHOS</p>	<p>VERIFICAÇÃO ATRAVÉS DOS DOCUMENTOS OU SUPORTES INFORMÁTICOS</p>	<p>NÚCLEO DA BIBLIOTECA ILLDA PINTO</p>	
	<p>FORNECER CONTEÚDOS CIENTÍFICOS COM RELEVÂNCIA NAS ÁREAS DE SEGURANÇA, DEFESA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, ESTRATÉGIA E CIÊNCIA POLÍTICA A CUSTOS PARTILHADOS</p>	<p>VIABILIZAÇÃO DA ASSINATURA</p>			
	<p>ATUALIZAÇÃO PERMANENTE DOS CONTEÚDOS NO SÍTIO DO IDN E NA PARTE ATRIBUÍDA AO INSTITUTO NO SÍTIO DO MDN, BEM COMO DA PÁGINA DO FACEBOOK E TWITTER</p>	<p>CONTROLO DIÁRIO DA ATUALIZAÇÃO</p>	<p>VERIFICAÇÃO VISUAL DO PRÓPRIO SÍTIO E RESTANTES MEIOS DE DIVULGAÇÃO</p>	<p>NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS/NÚCLEO DE INFORMÁTICA</p>	
	<p>PREPARAR CONTEÚDOS PARA CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SÍTIOS DO IDN BILINGUE</p>	<p>SÍTIOS BILINGUE EM FUNCIONAMENTO DENTRO DO PRAZO</p>	<p>VERIFICAÇÃO VISUAL DO PRÓPRIO SÍTIOS</p>	<p>ANA PINTO PEREIRA DA SILVA ALEXANDRE CARRIÇO MÁRIO FAIVA</p>	
	<p>FOMENTAR A SATISFAÇÃO DOS STAKEHOLDERS CLIENTES FACE À CAPACIDADE E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO IDN E A APTIDÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS DESSA PRESTAÇÃO</p>	<p>PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS AFERIDA NOS QUESTIONÁRIOS DE SATISFAÇÃO SUPERIOR A 70%</p>	<p>RESULTADO DO TRATAMENTO DOS QUESTIONÁRIOS</p>	<p>DIRETORA DO DSPGP FLORENA BAPTISTA COORDENADOR DO NÚCLEO DE PLANEAMENTO JOSÉ RIBEIRO</p>	
<p><b>OP5. ASSEGURAR QUE A PERCENTAGEM DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS SEJA IGUAL OU SUPERIOR A 70%</b></p>					



**OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL (CONT.)**

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO
		META	INDICADOR	MEIO DE VERIFICAÇÃO		
<p><b>OP6 - DAR CONTINUIDADE À ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO ANUAL DO INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL NO ÂMBITO DOS ESTUDOS DE SEGURANÇA E DEFESA</b></p>	<p>ABERTURA DO CONCURSO PARA ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO</p>	<p>AVISO DE LANÇAMENTO DO CONCURSO: 14 DE FEVEREIRO DE 2014; PRAZO DE ENTREGA DOS TRABALHOS: 16 DE JUNHO DE 2014</p>	<p>PUBLICITAÇÃO DO AVISO DE ABERTURA NA DATA FIXADA</p>	<p>CALENDRÁRIO DE ATIVIDADES</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO</p>	
	<p>AVALIAR AS PROPOSTAS DE ESTUDOS APRESENTADOS E DETERMINAR A ATRIBUIÇÃO DO PRÉMIO</p>	<p>ATRIBUIÇÃO ANUAL DO PRÉMIO EM NOVEMBRO DE 2014</p>	<p>ENTREGA DO PRÉMIO NA DATA FIXADA</p>	<p>CALENDRÁRIO DE ATIVIDADES</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO</p>	
	<p>CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A DEFESA DA EUROPA"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 5 CONFERÊNCIAS, UMA EM 2013 E QUATRO EM 2014</p>	<p>REALIZAÇÃO DE 4 CONFERÊNCIAS DURANTE 2014</p>	<p>CALENDRÁRIO DE ATIVIDADES</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO ISABEL FERREIRA NUNES ASSESSOR DA DIREÇÃO JOSÉ FÁNZERES</p>	
<p><b>OP7 - REALIZAR SEMINÁRIOS, COLÓQUIOS E CONFERÊNCIAS, ABERTOS AO PÚBLICO EM GERAL, SOBRE ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA</b></p>	<p>CICLO DE CONFERÊNCIAS SOBRE "A REFORMA DO ESTADO"</p>	<p>REALIZAÇÃO DE UM MÍNIMO DE 6 CONFERÊNCIAS: 3 EM LISBOA E 3 NO PORTO</p>	<p>REALIZAÇÃO DO NÚMERO DE CONFERÊNCIAS DEFINIDO ATÉ FINAL DE 2014</p>	<p>CALENDRÁRIO DE ATIVIDADES</p>	<p>ASSESSORES DA DIREÇÃO MARIA FRANCISCA SARAIVA E JOSÉ FÁNZERES CHEFE DA DELEGAÇÃO DO IDN NO PORTO PAULO LOURENÇO</p>	

**OE4- INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL**

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1. ALARGAR OS PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR COM VISTA, NOMEADAMENTE, AO RECONHECIMENTO DOS ECTS ASSOCIADOS À FREQUÊNCIA DO CURSO DE DEFESA NACIONAL	DESENVOLVER CONTACTOS PARA O ALARGAMENTO DOS PROTOCOLOS EXISTENTES A OUTROS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS ATÉ DEZEMBRO DE 2014	ASSINATURA DE DOIS PROTOCOLOS	PROTOCOLOS ASSINADOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUÍS FIGUEIREDO
OP2. REFORÇAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	ESTABELECIMENTO E APROFUNDAMENTO DE LAÇOS DE COOPERAÇÃO BILATERAL COM INSTITUTOS CONGÊNERES, THINK-TANKS E CENTROS DE INVESTIGAÇÃO DE OUTROS PAÍSES	PROMOVER ATÉ DEZEMBRO DE 2014 CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS E DESENVOLVER BASE DE DADOS	IMPLEMENTAÇÃO DE CONTACTOS FORMAIS E INFORMAIS DESENVOLVIMENTO DE BASE DE DADOS	RELATÓRIOS DE CONTACTOS DESENVOLVIDOS E DOCUMENTO DE BASES DE DADOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO COUTINHO RODRIGUES E FRANCISCO GALAMAS
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS	DAR CONTINUIDADE AOS ESTÁGIOS DE ALUNOS DO ENSINO SUPERIOR E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS DE ACORDO COM PROCEDIMENTO APROVADO	DAR CONTINUIDADE AOS ESTÁGIOS EM CURSO E ADMITIR 2 NOVOS ESTAGIÁRIOS APÓS O TERMO DOS ESTÁGIOS ATUAIS	MANTER DURANTE TODO O ANO ESTAGIÁRIOS NO IDN	RELATÓRIOS DOS ESTÁGIOS	ASSESSOR DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO QUARTE

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução		
OP3. CRIAR SINERGIAS COM ENTIDADES NACIONAIS OU INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CONJUNTOS (CONT.)	COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	DESENVOLVER PROJETO DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTO COM O CESEDEN (TEMA A DEFINIR)	INICIAR PROJETO DE INVESTIGAÇÃO CONJUNTO E APRESENTAR RELATÓRIO DO PROJETO	1 RELATÓRIO ATÉ DEZ 2014	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUIS FIGUEREDO
		MÓDULO DO XIII CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS SUPERIORES IBERO-AMERICANOS (CURSO AEEOSI) DO CESEDEN	PARTICIPAÇÃO DE 3 CONFERENCISTAS DO IDN NAS PALESTRAS AO CURSO AEEOSI EM DATA A DEFINIR ENTRE 28 DE ABRIL E 13 DE JUNHO DE 2014, EM SALAMANCA, ESPANHA	PARTICIPAÇÃO NO CURSO NOS TERMOS PROPOSTOS	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUIS FIGUEREDO
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENGLOBALADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA	COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	XV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS (XV CDCDIA)	PARTICIPAÇÃO NA XV CONFERÊNCIA DE DIRETORES DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS, EM OUTUBRO DE 2014, EM SANTIAGO DO CHILE, CHILE	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUIS FIGUEREDO
	COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD) (PARCERIA IDN-IHEDN)	ASSOCIAÇÃO DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	ASSEGURAR A VISIBILIDADE DO IDN NO PORTAL VIRTUAL DA ASSOCIAÇÃO DE COLÉGIOS DE DEFESA IBERO-AMERICANOS	REALIZAÇÃO DE VIDEOCONFERÊNCIAS PERIÓDICAS E COLOCAÇÃO DE NOTÍCIAS, FOTOS, PUBLICAÇÕES E OUTROS DOCUMENTOS DO IDN NO PORTAL VIRTUAL	APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIO	ASSESSOR DA DIREÇÃO LUIS FIGUEREDO
		CURSO SOBRE "CIVILIAN ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT"	REALIZAÇÃO CONJUNTA COM FRANÇA DO CURSO, NOS TERMOS DO PROGRAMA A ACORDAR, ENTRE 18 E 20 DE FEVEREIRO DE 2014, EM BRUXELAS, BÉLGICA	REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS	INFORMAÇÃO E PROGRAMA	CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO, ISABEL FERREIRA NUNES



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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
	Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução			
<b>OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENLOBADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)</b>	<p>COLÉGIO EUROPEU DE SEGURANÇA E DEFESA (CESD)</p>	<p>REUNIÕES DO "EXECUTIVE ACADEMIC BOARD"</p>	<p>PARTICIPAÇÃO EM REUNIÕES NO QUADRO DO CESD, EM BRUXELAS</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES</p>	<p>RELATÓRIOS DAS REUNIÕES</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO, ISABEL FERREIRA NUNES</p>	
		<p>REUNIÕES DO "EXECUTIVE ACADEMIC BOARD ON SECURITY SECTOR REFORM (EAB/SSR)"</p>	<p>PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES EM BRUXELAS, BÉLGICA, NOS DIAS 19 DE FEVEREIRO E EM JUNHO DE 2014</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES</p>	<p>INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO CARLOS COUTINHO RODRIGUES</p>	
	<p>CESD (PARCERIA IDN-CESEDEN)</p>	<p>"HIGH LEVEL COURSE" 2014-2015 (2.º MÓDULO)</p>	<p>REALIZAÇÃO CONJUNTA DO CURSO, NOS TERMOS DO PROGRAMA A ACORDAR, EM NOVEMBRO DE 2014, EM LISBOA, PORTUGAL</p>	<p>REALIZAÇÃO DO CURSO INTERNACIONAL NOS TERMOS ACORDADOS</p>	<p>INFORMAÇÃO E PROGRAMA</p>	<p>CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E INVESTIGAÇÃO, ISABEL FERREIRA NUNES</p>	
	<p>CENTRO SUPERIOR DE ESTUDIOS DE LA DEFENSA NACIONAL (CEDESEN)</p>	<p>COLÓQUIOS C4</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS QUE SE VÃO REALIZAR ENTRE 20 E 22 DE MAIO DE 2014, EM MADRID, ESPANHA</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NOS COLÓQUIOS DE ACORDO COM O PROGRAMA</p>	<p>INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ANTÓNIO PAULO DUARTE</p>	
	<p>INICIATIVA DE DEFESA 5+5</p>	<p>REUNIÕES DO COMITÉ ACADÉMICO</p>	<p>PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES, DIAS 08 E 09 DE FEVEREIRO DE 2014 EM PARIS, FRANÇA, E EM SETEMBRO DE 2014, EM MADRID, ESPANHA</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES</p>	<p>INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE</p>	<p>ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO</p>	
		<p>REUNIÕES DE INVESTIGAÇÃO NO ÂMBITO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO DO CEMRES PARA 2014</p>	<p>PARTICIPAÇÃO EM DUAS REUNIÕES, EM JANEIRO E JUNHO DE 2014, EM ROMA, ITÁLIA, NO ÂMBITO DO PROJETO DE INVESTIGAÇÃO</p>	<p>PARTICIPAÇÃO NAS REUNIÕES</p>	<p>INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE</p>		

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP4. ORGANIZAR E PARTICIPAR EM CURSOS E SEMINÁRIOS ENFOCADOS EM INICIATIVAS INTERNACIONAIS DE DIÁLOGO E COOPERAÇÃO NO ÂMBITO DA SEGURANÇA E DEFESA (CONT.)	INICIATIVA DE DEFESA 5+5 (CONT.)	CEMRES	REUNIÃO DO COMITÉ DE PILOTAGEM EM OUTUBRO DE 2014, EM TUNES, TUNÍSIA	PARTICIPAÇÃO NA REUNIÃO NUMA REPRESENTAÇÃO CONJUNTA COM A DGPDN/MDN	INFORMAÇÃO E RELATÓRIO DE SUPORTE	ASSESSOR DA DIREÇÃO ALEXANDRE CARRIÇO
	COLÉGIO DE DEFESA NATO	43ª CONFERÊNCIA DE COMANDANTES	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA QUE SE REALIZA ENTRE 26 E 28 DE MAIO DE 2014 EM BUCARESTÉ, NA ROMÉNIA	PARTICIPAÇÃO NA CONFERÊNCIA	RELATÓRIO DA REUNIÃO	ASSESSOR DA DIREÇÃO JOÃO BARBAS

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

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

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

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><b><u>POLÍTICA LEGISLATIVA E PLANEAMENTO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhamento dos trabalhos no âmbito da Reforma “Defesa 2020”;</li> <li>✓ Elaboração do Relatório de Atividades 2014;</li> <li>✓ Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR;</li> <li>✓ Consolidação do Plano de Atividades 2014;</li> <li>✓ Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respetiva metodologia de monitorização;</li> <li>✓ Colaboração na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção;</li> <li>✓ Gestão do processo do SIADAP.</li> </ul>	<p>DIRETORA DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>
<p><b><u>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN;</li> <li>✓ Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN;</li> <li>✓ Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2014;</li> <li>✓ Assegurar uma eficiente gestão e administração dos recursos humanos;</li> <li>✓ Carregamento e atualização sistemática e permanente das bases de dados informáticas de recursos humanos: SRH, SIOE, da ferramenta de gestão do SIADAP, GeADAP, BEP e SIGAME;</li> <li>✓ Coordenação, organização e acompanhamento do processo de avaliação do desempenho – SIADAP 2 e 3;</li> <li>✓ Elaboração do Balanço Social de 2013;</li> </ul>	<p>DIRETORA DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS E NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS</p>	<p>Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção</p>

<p><b><u>GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparação de projetos de orçamento;</li> <li>✓ Acompanhamento da execução orçamental;</li> <li>✓ Preparar, elaborar e remeter ao Tribunal de Contas a Conta de Gerência;</li> <li>✓ Prestação de contas à DGO e Tribunal de Contas;</li> <li>✓ Elaboração de mapa de execução orçamental;</li> <li>✓ Elaborar mensalmente o Pedido de Libertação de Créditos (PLC) e Pedido de Autorização de Pagamentos (PAP);</li> <li>✓ Gestão do Fundo de Maneio;</li> <li>✓ Assegurar os procedimentos inerentes ao registo de faturação;</li> <li>✓ Agilizar os procedimentos relativos a deslocações, no país e no estrangeiro, bem como, uniformizar práticas internas nas diversas fases de autorização e de reporte de despesas, tendo por base o plano anual de deslocações e estadas no estrangeiro estabelecido;</li> <li>✓ Zelar pelo cumprimento das normas e procedimentos, financeiros e contabilísticos, emanados pelo Governo, Ministério das Finanças, DGO, Secretaria-Geral, entre outros;</li> <li>✓ Elaboração das Declarações de IRS e do Modelo 10 Anual (fevereiro);</li> <li>✓ Elaboração da Conta de Gerência de 2013 Anual (março);</li> <li>✓ Preparação de projetos de orçamento para 2015;</li> <li>✓ Prestação de informação dos Encargos Assumidos e Não Pagos (trimestral);</li> <li>✓ Prestação de informação das Deslocações em Território Nacional e Estrangeiro (mensal);</li> <li>✓ Elaboração de Pedidos de Transferência de Fundos ao IGCP (mensal);</li> <li>✓ Processamento de Vencimentos (mensal);</li> <li>✓ Elaboração de propostas de Alterações Orçamentais;</li> <li>✓ Verificação da Regularidade Financeira das Despesas (permanente);</li> <li>✓ Acompanhamento da Execução Orçamental Permanente</li> <li>✓ Cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas (permanente);</li> <li>✓ Aquisições de deslocações ao Estrangeiro (permanente);</li> <li>✓ Responsabilidade de elaboração dos Mapas n.º 6 e 7 da Conta de Gerência Anual (abril).</li> </ul>	<p><b>DIRETORA DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS E NÚCLEO FINANCEIRO</b></p>	<p>Jan a Dez 2014</p>
---	--	---------------------------

ATIVIDADES/AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
<p><b><u>GESTÃO LOGÍSTICA E DO APROVISIONAMENTO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhamento, coordenação e controlo dos procedimentos administrativos de aquisição de bens e serviços;</li> <li>✓ Garantia da obtenção do mínimo custo de mercado na aquisição de serviços de deslocações e alojamento, através da consulta a, pelo menos, três fornecedores;</li> <li>✓ Receção de requisições e fornecimento de bens e serviços;</li> <li>✓ Gestão de <i>stocks</i> de bens de consumo corrente;</li> <li>✓ Integração das compras de grande volume nos procedimentos de aquisição promovidos pela UMC da SG/MDN;</li> <li>✓ Modernização do parque de impressoras e fotocopiadoras;</li> <li>✓ Prestação de Informação à UC/MDN, no âmbito da centralização de compras;</li> <li>✓ Desenvolvimento de Procedimentos Aquisitivos de bens e serviços (permanente);</li> <li>✓ Elaboração e processamento das Requisições de Aquisições de Bens e Serviços;</li> <li>✓ Preparação das Faturas para pagamento;</li> <li>✓ Gestão de Contratos;</li> <li>✓ Gestão das Instalações;</li> <li>✓ Gestão dos Equipamentos;</li> <li>✓ Gestão de Stocks;</li> <li>✓ Atualização do Inventário.</li> </ul>	<p>DIRETORA DE SERVIÇOS DE PLANEAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS E NÚCLEO DE GESTÃO DE RECURSOS MATERIAIS E LOGÍSTICOS</p>	<p>Permanente</p>



## 5. RESULTADOS

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





## 6. RECURSOS

### 6.1 RECURSOS HUMANOS

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

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

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

Em matéria de recursos humanos, o Instituto da Defesa Nacional dispõe de colaboradores civis e colaboradores militares.

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

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

Essa insuficiência de investigadores tem originado a necessidade de o IDN recrutar prestadores de serviços especializados, através de avença. Durante alguns anos o número de avençados manteve-se em seis. Embora este seja o mínimo que se considera indispensável para dar resposta às exigências desta importante área de missão do Instituto, atualmente apenas existem cinco avençados.

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

As insuficiências que já antes se registavam no tocante aos efetivos civis, particularmente no que concerne às exigentes áreas funcionais de gestão de recursos, agravaram-se muito, por força da extinção das chefias de divisão. A carência de pessoal tem vindo a agravar-se com a grande mobilidade de pessoal militar e a saída de pessoal civil para a aposentação. Até final de 2012 saíram 25 colaboradores e entraram 16 colaboradores. No ano de 2013, embora tenha havido menos saídas (10 colaboradores), as entradas também continuaram a ser muito inferiores: apenas 6 colaboradores iniciaram funções no IDN. Estas insuficiências não são suscetíveis de ser colmatadas através do recurso a militares, em razão da elevada mobilidade que caracteriza a gestão das suas carreiras.

Em matéria de efetivos o IDN tem vindo a reduzir, sucessivamente, a sua proposta de pessoal. Em 2012 a proposta foi de 70 efetivos. No âmbito do orçamento de 2013 foi aprovado um mapa de 66 efetivos. A proposta para o ano de 2014 é de 60 efetivos: 30 civis, 28 militares, 1 dirigente superior militar e um dirigente intermédio civil. Isto significa que em 2 anos a proposta de efetivos decresceu cerca de 14%.

Neste universo de 60 efetivos, o IDN propõe o recrutamento através da mobilidade de um assistente técnico, para colmatar duas previsíveis saídas para a aposentação, durante o ano de 2014. Prevê-se ainda, o regresso de dois colaboradores em funções noutros organismos. Caso este regresso não ocorra teremos de proceder ao recrutamento através da mobilidade de um assistente operacional para dar apoio ao refeitório e um técnico superior para área administrativa.

O orçamento relativo às despesas de pessoal do Instituto da Defesa Nacional, proposto para 2014, totaliza 969.017,00 Euros. Sobre este montante acresce o valor de 91.602,00 euros a suportar pela rubrica 02.02.20 relativamente a 5 avenças.

Relativamente ao orçamento aprovado para 2013, verifica-se um acréscimo de cerca de 8,04%, ou seja, um valor correspondente a 72.112,00 Euros. Este acréscimo resulta, na sua totalidade, da diferença das despesas -remunerações e outros encargos- a suportar em 2014 com os dois subsídios – Natal e Férias.

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

**MAPA DE PESSOAL OE 2014**

Mapa de pessoal, de acordo com o n.º 2.º do artigo 4.º, da LVCR

CARGO / CARREIRA	CARGO / CATEGORIA	Nº DE EFETIVOS EM FUNÇÕES	PESSOAL EM MOBILIDADE EM OUTROS ORGANISMOS	PREVISÃO DE SAÍDAS	PREVISÃO DE ENTRADAS	PROPOSTA DE EFETIVOS EM 2014
Diretor-Geral	Diretor-Geral	1				1
Subdiretor-Geral	Subdiretor-Geral	0				0
Director de Serviços	Director de Serviços	1				1
Chefe de Equipa Multidisciplinar	(equiparado a diretor serviços)	1				1
Chefe de Divisão	Chefe de Divisão	0				0
Técnico Superior	Técnico Superior	8	1			9
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	2				2
	Assistente Técnico	10		2	1	11
Assistente Operacional	Encarregado Geral Operacional	0				0
	Encarregado Operacional	0				0
	Assistente Operacional	6	1			7
<b>SUB-TOTAL-civil e dirigentes</b>		<b>29</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>32</b>
Forças Armadas	Oficiais	11				11
	Sargentos	16				16
	Praças	1				1
<b>SUB-TOTAL Militares</b>		<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>
<b>TOTAL DE EFETIVOS</b>		<b>57</b>				<b>60</b>
Prestação Serviço	Avença	5				5
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>65</b>

## 6.2 RECURSOS FINANCEIROS

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.

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

O valor do OE proposto para o ano de 2014 requer uma gestão rigorosa, para ser possível ao IDN concretizar as atividades propostas, no âmbito dos objetivos operacionais definidos.

A diminuição da dotação orçamental disponível coloca o IDN, em 2014, com um orçamento idêntico ao que possuía em 2007. Os quadros seguintes comparam os orçamentos de 2014 e 2013.

ORÇAMENTO IDN	PROPOSTA DE ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO APROVADO	CATIVAÇÕES	ORÇAMENTO CORRIGIDO DISPONÍVEL
OE2013	1.476.462	1.521.082(*)	-115.187	1.405.187,0
OE2014	1.522.774	1.444.830,65	-74.866	1.369.964,80
<b>DIFERENÇA ENTRE O OE PROPOSTO E O OE DISPONÍVEL</b>				<b>-152.809,2</b>

(\*) Valor corrigido com o subsídio de Natal.

O Orçamento do IDN proposto para 2014 foi distribuído da seguinte forma:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO ATRIBUÍDO	ORÇAMENTO DISPONÍVEL
DESPESAS COM PESSOAL	969.017,00	913.490,00	913.490,00
DESPESAS AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	553.757,00	531.340,65	456.474,80
<b>TOTAL</b>	<b>1.522.774,00</b>	<b>1.444.830,65</b>	<b>1.369.964,80</b>
RECEITA PRÓPRIA	85.599,00	85.599,00	70.940,00
<b>ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN</b>	<b>1.608.373,00</b>	<b>1.530.429,65</b>	<b>1.440.904,80</b>

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

Lisboa, 14 de fevereiro de 2014

O Diretor do IDN



Vítor Daniel Rodrigues Viana  
Major-General