

# idn plano de atividades 2018



**idn** Instituto  
da Defesa Nacional



## ÍNDICE

<b>NOTA PRÉVIA DO DIRETOR</b>	<b>5</b>
<b>■ NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>14</b>
<b>1.ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>16</b>
■ NATUREZA	16
■ ENQUADRAMENTO LEGAL	16
■ MISSÃO	16
■ VISÃO	16
■ VALORES	17
■ ATRIBUIÇÕES	18
■ MODO DE PROSECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES	18
■ ESTRUTURA ORGÂNICA	19
<b>2.ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO</b>	<b>21</b>
■ A ESTRATÉGIA	21
■ OS SERVIÇOS PRESTADOS	21
■ ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	22
■ ANALISE DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	25
<b>3.FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>28</b>
■ GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA	28
✓ INVESTIGAÇÃO	28
✓ FORMAÇÃO	30
✓ SENSIBILIZAÇÃO	32
✓ COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	33
■ VETORES PRIORITÁRIOS	35
■ QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	36
<b>4. OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>40</b>
■ MATRIZ DE ATIVIDADES	41
■ ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
■ RESULTADOS	58
<b>5. RECURSOS</b>	<b>60</b>
■ RECURSOS HUMANOS	60
■ RECURSOS FINANCEIROS	63
<b>ANEXO 1</b>	
■ QUAR 2018	



**NOTA PRÉVIA DO DIRETOR**

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

O presente Plano de Atividades procura compatibilizar os objetivos a alcançar com os recursos disponíveis. Para o efeito, fez-se um esforço redobrado no sentido de se conseguir uma rigorosa definição de prioridades e uma clara hierarquização dos objetivos que convergem para a concretização da missão do IDN. Tendo como linha de rumo os objetivos e as orientações estratégicas definidas na Carta de Missão do diretor, o grande desafio passa pela conceção de uma estratégia que permita tirar o máximo rendimento dos recursos disponíveis. Uma estratégia ambiciosa, orientada para a concretização dos objetivos e para a otimização dos recursos.

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

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

É neste enquadramento que se define uma linha de orientação assente em quatro eixos prioritários para a atividade do IDN: **Investigação; Formação; Sensibilização; Cooperação Internacional**. É, aliás, percorrendo estes eixos que se procurará sintetizar, em seguida, as principais prioridades para o ano de 2018, refletidas no

presente Plano de Atividades, na consciência de que a sustentabilidade das organizações passa pela capacidade permanente de se renovarem, de se questionarem e de projetarem o seu futuro. O IDN, como entidade dedicada à produção de pensamento estratégico, está bem consciente disso.

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

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

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

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

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

Em 2018 terá início o projeto de investigação “A Defesa Europeia” o qual incluirá uma análise detalhada das mais recentes iniciativas europeias no domínio da defesa, designadamente o Plano de Ação para a Defesa Europeia e o Fundo Europeu para a Defesa, bem como dos entendimentos multilaterais dentro e fora do espaço da União Europeia e as consequências do processo de negociações entre o Reino Unido e a UE, decorrentes da invocação do artigo 50º do Tratado de Lisboa. Este projeto congrega as vertentes de investigação, sensibilização e divulgação uma vez que inclui a organização

de um seminário internacional e a publicação dos respetivos resultados num número comemorativo da revista Nação e Defesa, que assinala a sua 150ª edição em 2018.

Após concluída a primeira fase do projeto de investigação intitulado ‘Prospetiva Europeia 2016-2026’, será dada continuidade ao projeto, com a avaliação das consequências para Portugal considerando os cenários apresentados para a evolução da UE. Este projeto, de natureza plurianual, constitui um contributo relevante à reflexão sobre a concretização de quatro objetivos fundamentais: potenciar a autonomia de decisão nacional; mitigar as vulnerabilidades externas; fomentar possibilidades de crescimento nacional; e favorecer o protagonismo internacional de Portugal. Ainda no quadro deste projeto prevê-se a publicação de um livro subordinado à temática "Os futuros da Europa".

No âmbito das parcerias estabelecidas entre o IDN e instituições de ensino superior e de I&D nacionais, prosseguir-se-á o projeto “A geopolítica do gás e o futuro da relação Euro-Russa”, numa parceria entre o IPRI-NOVA e o IDN, com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Este projeto, iniciado 2016 e cujo término está previsto para 2019, tem por objetivo analisar a geopolítica do gás no quadro das relações entre a União Europeia e a Rússia, com base na elaboração de cenários de evolução da relação no plano energético nos próximos 20 anos.

No quadro da evocação do centenário da Grande Guerra, concluir-se-á o projeto de investigação “Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial”, iniciado em 2014 em parceria com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto de História Contemporânea da Universidade Nova de Lisboa. Neste âmbito prevê-se a publicação de um livro com os resultados do projeto de investigação e a organização de um Seminário Internacional sobre "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal", cujos resultados serão também objeto de publicação.

No quadro das linhas de investigação do IDN serão ainda realizadas, em 2018, várias ações no âmbito da divulgação científica e sensibilização pública. Sobre temas europeus promover-se-á um conjunto de iniciativas de reflexão e debate sob a forma de um Ciclo

de Mesas Redondas dedicado à “Segurança Europeia”, dando-se seguimento ao projeto de investigação lançado em 2016. Serão também realizados três seminários internacionais: a quarta edição do seminário internacional sobre ‘Segurança Transatlântica’, em parceria com a FLAD; e os já mencionados "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal" e "A Defesa Europeia"

O IDN continuará a privilegiar o trabalho desenvolvido pelos Grupos de Estudos temáticos, uma iniciativa na qual tem sido pioneiro no contexto nacional da análise e reflexão, e cuja dinâmica de debate muito tem contribuído para os resultados da investigação. Manter-se-ão em atividade os Grupos de Estudos ‘Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia’, ‘Norte de África e Médio Oriente’, ‘Segurança Energética’ e ‘Terrorismo e Violência Política’ e será lançado um novo Grupo de Estudos sobre ‘Resiliência Cibernética’.

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

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

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



---

temáticos, orientados para a compreensão de algumas das questões mais prementes da agenda de segurança internacional.

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

Para o ano de 2018, a grande novidade passa pela realização da I Pós-Graduação em "Direito Internacional dos Conflitos Armados", resultante de uma parceria entre o IDN e a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, e de um Curso centrado na Geopolítica aplicada aos estudos regionais.

O Instituto da Defesa Nacional continuará a atribuir a mais elevada prioridade à relação com as Instituições de Ensino Superior. Dar-se-á continuidade às pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias nacionais, que se consideram essenciais para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo. O IDN participa em quatro pós-graduações com as principais instituições de ensino superior em Portugal: “Estudos Estratégicos e de Segurança”, FCSH-NOVA; “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, ISCTE-IUL; “Gestão de Informações e Segurança”, SIRP & NOVA-IMS; e “Direito da Defesa Nacional”, FD-UL.

Manter-se-á, ainda, o objetivo de descentralizar as ações de formação em diversas áreas do país e de realizar cursos pós-laborais temáticos e orientados para públicos-alvo diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala. Para além da manutenção dos Cursos Intensivos nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, procurar-se-á, no contexto da realização de uma Jornada Descentralizada de Segurança e Defesa Nacional, promover um Curso Intensivo de Segurança e Defesa num distrito do interior de Portugal.

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

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

Em 2018 o IDN continuará a alargar a implementação do ‘Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz’ a um número crescente de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do País.

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

Uma forma de ampliar a difusão do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” no sistema de ensino nacional é assegurar a formação de formadores de professores que possam replicar a formação creditada oferecida pelo Instituto para que chegue a mais professores o conhecimento, não só desse referencial, mas das matérias e dos conhecimentos de segurança e defesa. Nesse sentido, pretende-se realizar, em cooperação com a Direção-geral de Educação, os primeiros três Cursos de Formadores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE).

Orientados para os estudantes do ensino superior nacional, realizar-se-ão em 2018 os III e IV Seminários “IDN Jovem”, envolvendo alunos de várias Universidades do País

que, através de um mecanismo de *call for papers*, desenvolvem trabalhos de investigação centrados em matérias de atualidade no âmbito da segurança e defesa e que, posteriormente, são publicados na linha editorial do IDN.

No sentido de manter a elevada prioridade à promoção do debate público, aberto e plural, o IDN dará continuidade à realização de "Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional", conforme acima referido, que incluem designadamente: um curso de formação de curta duração em Defesa Nacional; um seminário em parceria com uma instituição universitária sediada na região; uma conferência pública sobre um tema de atualidade; e a articulação com iniciativas da sociedade civil relacionadas com a promoção de uma cultura estratégica.

Por fim, continuaremos a apostar no apoio à divulgação científica. O IDN manterá uma política editorial ativa que, no ano de 2018, cobrirá temas tão relevantes como a Defesa Europeia, A Europa e os Refugiados, Os Futuros da Europa e Terrorismo e Violência Política.

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

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

Em 2018, o IDN continuará empenhado no reforço da sua imagem, visibilidade e prestígio internacional, com particular prioridade para as iniciativas de formação no âmbito do Colégio de Segurança e Defesa (CESD) da União Europeia. Neste domínio, não podemos deixar de salientar as ações de formação a realizar em 2018: as novas edições dos cursos “Civilian aspects of crisis management” e “Challenges of European Cybersecurity”.

No âmbito da investigação conjunta que realizamos anualmente com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), enquadrada na Iniciativa de Defesa 5+5, desenvolver-se-á um novo projeto de investigação subordinado ao tema “Approaches and means in defense and security domains to restrain illegal migration and to fight against criminal networks in the 5+5 space”, do qual resultará um relatório de investigação.

Existirão, ainda, projetos de investigação conjuntos com institutos congéneres ibero-americanos, de entre os quais se destaca o projeto conjunto com a Escola Superior de Guerra do Brasil sobre “Segurança no Atlântico”, para além da elaboração de um artigo para o livro da XIX Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-americanos, subordinado ao tema geral “Educação em Segurança e Defesa”.

\*

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

## NOTA INTRODUTÓRIA

O **Plano de Atividades do IDN para 2018** é um instrumento fundamental de gestão e de enquadramento institucional orientador da atividade do Instituto, refletindo o objectivo deste organismo em atingir padrões de desempenho de excelência em sede da qualidade e eficiência dos serviços prestados, apostando na constante otimização dos recursos financeiros e humanos disponíveis.

Este documento constitui assim um referencial para o desenvolvimento e controlo dos projetos e atividades a implementar em cumprimento da missão do Instituto da Defesa Nacional agregando em torno de objetivos comuns, embora diferenciados em função das competências específicas e especializadas de cada unidade orgânica.

O presente Plano de Atividades confere previsibilidade na identificação das prioridades, dos vetores de ação e das principais atividades que convergem para a consecução dos objetivos e indicadores estabelecidos e constitui uma ferramenta dinâmica de gestão, sujeita, se necessário, a ajustamentos.

Por força do no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, o Plano de Atividades é um instrumento obrigatório para todos os serviços e organismos da administração central, e deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, o qual, após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a proposta de orçamento apresentada para o ano a que corresponde.

O Plano de Atividades articula-se com o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP), constituindo este, de acordo com o n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) um instrumento de avaliação do cumprimento do plano de atividades e de avaliação dos serviços, tendo ainda presente os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais apresentados no Quadro de Avaliação e Responsabilidade (QUAR) 2018.

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



O INSTITUTO DA DEFESA  
NACIONAL

## 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

### ■ NATUREZA

O INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL é um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa, científica e pedagógica.

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

### ■ ENQUADRAMENTO LEGAL

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

Com essa reorganização foi publicada a nova orgânica do Instituto através do Decreto Regulamentar n.º 7/2015, de 31 de julho. A missão e as atribuições do Instituto da Defesa Nacional não foram alteradas.

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

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

### ■ MISSÃO

Nos termos do artigo 15.º do DL n.º 183/2014, de 29 de dezembro, conjugado com o artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 7/2015, de 31 de julho, o IDN tem como missão principal o apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.

### ■ VISÃO

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



■ VALORES

Os valores orientadores do IDN são os seguintes:

Salvaguardar a diversidade de pensamento e a liberdade de investigação científica

- o IDN promove a diversidade do pensamento e o livre confronto de ideias ao privilegiar as suas relações com o mundo académico e com centros de investigação, ao agregar nos seus Grupos de Estudos uma grande diversidade de especialistas.
- O IDN visa projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a sua missão, desenvolvendo projetos de investigação nas áreas da segurança e defesa ou estudos relacionados com essa temática, constituindo-se nesse domínio, como um órgão de apoio ao processo de decisão.

Estimular o diálogo no seio da sociedade

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

Cultivar a ética da cidadania

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

Fomentar a excelência

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

## ■ ATRIBUIÇÕES

São **ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS** do IDN:

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

## ■ MODO DE PROSECUÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES

Para a plena **PROSECUÇÃO 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

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

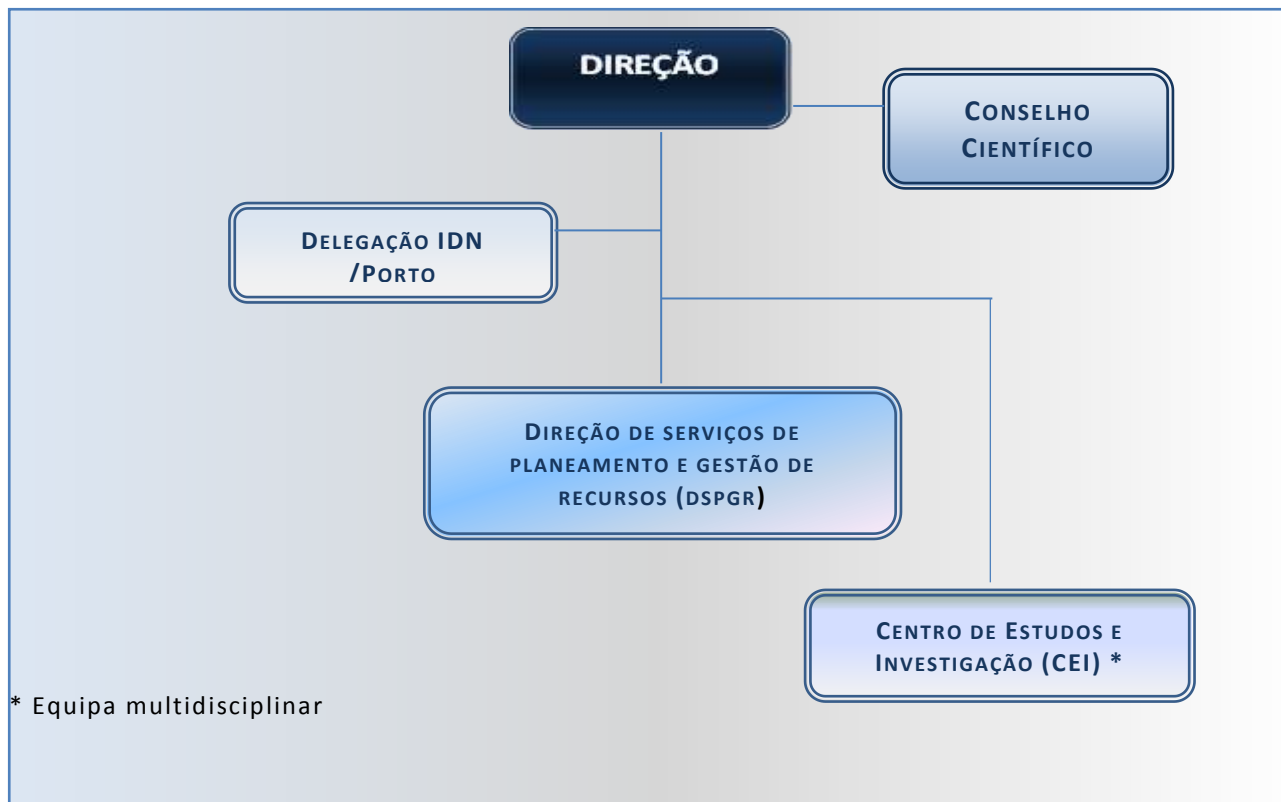
O artigo 15.º do diploma orgânico do MDN, conjugado com o artigo 2º do Decreto Regulamentar n.º 7/2015, de 31 de julho, mantém como órgão do IDN o Conselho Científico (CC), órgão colegial, de natureza consultiva, de apoio ao diretor-geral do IDN. Compete ao Conselho Científico pronunciar-se, essencialmente, sobre projetos de investigação científica, estudos e linhas gerais de orientação estratégica do IDN, que lhe sejam submetidos pelo diretor.

À luz do novo diploma orgânico do IDN, publicado através do referido Decreto Regulamentar n.º 7/2015, de 31 de julho, a organização interna do IDN obedece a um modelo estrutural misto: matricial e hierarquizado.

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

Nas restantes áreas de competência o modelo é hierarquizado, ainda que atípico, em razão de ter sido contemplada na estrutura nuclear apenas uma única Direção de Serviços e terem sido extintas as duas divisões antes existentes. As atribuições da Direção de Serviços foram estabelecidas pela Portaria 282/2015 de 15 de setembro.

ORGANOGRAMA DO IDN



## 2. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO ORGANISMO

### ■ A ESTRATÉGIA

Os desafios estruturantes que contextualizam a estratégia a implementar pelo IDN em 2018 aconselham a manutenção de uma linha de continuidade do rumo prosseguido no último triénio e a definição de referenciais estratégicos que visem respostas inovadoras e integradas.

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

Pretende-se, ainda, não descurar a eficiência dos serviços prestados, através de uma criteriosa afetação dos recursos disponíveis, de forma rentabilizar meios e capacidades dos recursos, garantindo uma rigorosa execução orçamental. 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.

Os desafios estruturantes que contextualizam a estratégia a implementar pelo IDN em 2018 aconselham a manutenção de uma linha de continuidade do rumo prosseguido no último triénio e a definição de referenciais estratégicos que visem respostas inovadoras e integradas.

A estratégia que se visualiza para o ano de 2018, continua a desenvolver-se tendo em conta as seguintes linhas de ação prioritárias: formação; investigação; cooperação internacional; sensibilização e divulgação.

### ■ SERVIÇOS PRESTADOS

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



## ■ ANÁLISE EXTERNA E INTERNA

Embora os objetivos propostos pelo IDN para 2018 estejam enquadrados nas orientações das políticas governamentais em matéria de segurança e defesa nacional e nas orientações políticas e estratégicas da tutela, o seu processo de planeamento estratégico para prossecução da sua missão está influenciado por elementos internos ou externos que podem vir a constituir ameaças ou fraquezas à eficiência e eficácia do IDN como serviço público.

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

Os fatores externos que constituem *oportunidades* são determinantes para o cumprimento das suas atribuições, de forma a divulgar as suas atividades, a qualidade dos seus serviços e o seu objetivo de excelência de bem servir como serviço público, e os que condicionam negativamente a atividade e o desempenho do organismo relacionam-se, quase sempre, com as restrições ou alterações de recursos humanos e financeiros. para prossecução da sua missão está influenciado por elementos internos ou externos que podem vir a constituir ameaças ou fraquezas à eficiência e eficácia do IDN como serviço público.

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

Os fatores externos que constituem *oportunidades* são determinantes para o cumprimento das suas atribuições, de forma a divulgar as suas atividades, a qualidade dos seus serviços e o seu objetivo de excelência de bem servir como serviço público, e os que condicionam negativamente a atividade e o desempenho do organismo relacionam-se, quase sempre, com as restrições ou alterações de recursos humanos e financeiros.

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

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

**INTERNO**

**EXTERNO**

**PONTOS FORTES**

**OPORTUNIDADES**

**Positivo**

- ✓ O elevado prestígio do IDN;
- ✓ Oferta de formação diversificada e qualificada;
- ✓ O estreitamento crescente das relações com o mundo académico e do pensamento;
- ✓ Atualização permanente dos conteúdos programáticos da formação;
- ✓ Reconhecimento público do interesse dos temas abordados;
- ✓ Reconhecimento da qualidade da formação, em geral;
- ✓ A realização de cursos de pós-graduação em parceria com as universidades;
- ✓ Investigação conjunta com instituições académicas;
- ✓ Protocolos com institutos congéneres internacionais, visando o aprofundamento da investigação;
- ✓ Grande experiência na organização de cursos de formação e atividades de divulgação;
- ✓ A realização de atividades, através de um sistema de videoconferência;
- ✓ *Mailing List* de grande amplitude, abrangendo diversos públicos-alvo;
- ✓ Utilização das redes sociais para divulgação de eventos;
- ✓ Formadores experientes e com conhecimentos altamente especializados.

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

**PONTOS FRACOS**

**CONSTRANGIMENTOS**

**Negativo**

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

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



## ■ ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

As instituições podem ser usadas por diferentes grupos de *stakeholders* e todas as contribuições são necessárias para implementar e viabilizar com sucesso a estratégia dos organismos pelo que é necessário proceder á identificação dos *stakeholders*, dos seus graus de influência e das estratégias de influência que podem ser adotadas na interação com as instituições.

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

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

O IDN continua a ser, também, um lugar privilegiado de encontro e do estabelecimento de laços de relações civis-militares e uma plataforma de encontro entre os diversos atores da Defesa Nacional e a sociedade portuguesa. O Instituto existe para a sociedade civil.

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

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

Na mesma linha, o IDN deve prosseguir a sua missão de constituir-se como um centro de pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e com centros de investigação. O aprofundamento da investigação científica, eixo

fundamental da ação do Instituto, requer o reforço do capital intelectual residente, complementado por uma estratégia de cooperação com as universidades, as instituições científicas de investigação e os *think-tanks* nacionais e estrangeiros, consentânea com uma lógica de aprofundamento do trabalho investigação conjunto.

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



**3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

### 3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

#### ■ GRANDES LINHAS DE AÇÃO ESTRATÉGICA

Para o ano de 2018, de acordo com as linhas orientadoras da atividade do Instituto da Defesa Nacional que se concretizam em quatro eixos de ação – investigação, formação, sensibilização e cooperação internacional -, é a nossa intenção:

#### ▪ INVESTIGAÇÃO

No domínio da investigação continuar-se-á a privilegiar o desenvolvimento de projetos de investigação aplicada, em matérias direta e indiretamente relacionadas com a segurança e defesa, bem como a sistematização dos resultados aí alcançados.

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

Em 2018 terá início o projeto de investigação “A Defesa Europeia” o qual incluirá uma análise detalhada das mais recentes iniciativas europeias no domínio da defesa, designadamente o Plano de Ação para a Defesa Europeia e o Fundo Europeu para a Defesa, bem como dos entendimentos multilaterais dentro e fora do espaço da União Europeia e as consequências do processo de negociações entre o Reino Unido e a UE, decorrentes da invocação do artigo 50º do Tratado de Lisboa. Este projeto congrega as vertentes de investigação, sensibilização e divulgação uma vez que inclui a organização de um seminário internacional e a publicação dos respetivos resultados num número comemorativo da revista Nação e Defesa, que assinala a sua 150ª edição em 2018.

Após concluída a primeira fase do projeto de investigação intitulado ‘Prospetiva Europeia 2016-2026’, será dada continuidade ao projeto, com a avaliação das consequências para Portugal considerando os cenários apresentados para a evolução da UE. Este projeto, de natureza plurianual, constitui um contributo relevante à reflexão sobre a concretização de quatro objetivos fundamentais: potenciar a autonomia de decisão nacional; mitigar as vulnerabilidades externas; fomentar possibilidades de crescimento nacional; e favorecer o protagonismo internacional de Portugal. Ainda no quadro deste projeto prevê-se a publicação de um livro subordinado à temática “Os futuros da Europa”.

No âmbito das parcerias estabelecidas entre o IDN e instituições de ensino superior e de I&D nacionais, prosseguir-se-á o projeto “A geopolítica do gás e o futuro da relação Euro-Russa”, numa parceria entre o IPRI-NOVA e o IDN, com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia. Este projeto, iniciado 2016 e cujo término está previsto para 2019, tem por objetivo analisar a geopolítica do gás no quadro das relações entre a União Europeia e a Rússia, com base na elaboração de cenários de evolução da relação no plano energético nos próximos 20 anos. A análise da geopolítica do gás natural na relação entre a Europa e a Rússia centra-se em torno da: identificação das tendências políticas, económicas e geopolíticas que nas próximas décadas possam afetar ou facilitar o aumento do consumo e da produção de gás na Europa e na Rússia; da avaliação do seu impacto geopolítico sobre a produção, o consumo e sobre o mercado energético na Europa e na Rússia, e por último, na análise de quais as consequências destas alterações sobre o futuro das relações Euro-russas.

No quadro da evocação do centenário da Grande Guerra, concluir-se-á o projeto de investigação “Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial”, iniciado em 2014 em parceria com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e o Instituto de História Contemporânea da Universidade Nova de Lisboa. Neste âmbito prevê-se a publicação de um livro com os resultados do projeto de investigação sob o título “Pensar Estrategicamente Portugal: A inserção internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial” e a organização de um Seminário Internacional sobre "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal", cujos resultados serão também objeto de publicação.

No quadro das linhas de investigação do IDN serão ainda realizadas, em 2018, várias ações no âmbito da divulgação científica e sensibilização pública. Sobre temas europeus promover-se-á um conjunto de iniciativas de reflexão e debate sob a forma de um Ciclo de Mesas Redondas dedicado à “Segurança Europeia”, dando-se seguimento ao projeto de investigação lançado em 2016, no qual vários investigadores refletirão sobre o estado do conhecimento na última década sobre conceitos, desafios, políticas, instituições e instrumentos da política externa europeia e parcerias estratégicas no contexto da segurança europeia.

No quadro das linhas de investigação do IDN serão realizados, em 2018, três seminários internacionais: a quarta edição do seminário internacional sobre ‘Segurança Transatlântica’ em parceria com a FLAD; e os já mencionados "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal" e "A Defesa Europeia".

O IDN continuará a privilegiar o trabalho desenvolvido pelos Grupos de Estudos temáticos, uma iniciativa na qual tem sido pioneiro no contexto nacional da análise e reflexão, e cuja dinâmica de debate muito tem contribuído para os resultados da investigação. Manter-se-ão em atividade os Grupos de Estudos ‘Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia’, ‘Norte de África e Médio Oriente’, ‘Segurança Energética’ e ‘Terrorismo e Violência Política’ e será lançado um novo Grupo de Estudos sobre ‘Resiliência Cibernética’.

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

As 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 mesas redondas e seminários nacionais e internacionais.

## ▪ FORMAÇÃO

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

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

conjunto de seminários temáticos, orientados para a compreensão de algumas das questões mais prementes da agenda de segurança internacional.

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

Para o ano de 2018, a grande novidade passa pela realização da I Pós-Graduação em "Direito Internacional dos Conflitos Armados", resultante de uma parceria entre o IDN e a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, e de um Curso centrado na Geopolítica aplicada aos estudos regionais.

O Instituto da Defesa Nacional continuará a atribuir a mais elevada prioridade à relação com as Instituições de Ensino Superior. Dar-se-á continuidade às pós-graduações especializadas nos domínios da decisão estratégica e dos estudos de segurança, em parceria com instituições universitárias nacionais, que se consideram essenciais para preparar as elites portuguesas para as exigências do nosso tempo. O IDN participa em quatro pós-graduações com as principais instituições de ensino superior em Portugal: “Estudos Estratégicos e de Segurança”, FCSH-NOVA; “Políticas Públicas de Segurança e Defesa Nacional”, ISCTE-IUL; “Gestão de Informações e Segurança”, SIRP & NOVA-IMS; e “Direito da Defesa Nacional”, FD-UL.

Manter-se-á, ainda, o objetivo de descentralizar as ações de formação em diversas áreas do país e de realizar cursos pós-laborais temáticos e orientados para públicos-alvo diversificados, intervindo em extensão e promovendo efeitos multiplicadores e de escala. Dar-se-á continuidade à realização dos Cursos Intensivos nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e procurar-se-á, no contexto da realização de uma Jornada Descentralizada de Segurança e Defesa Nacional, promover um Curso Intensivo de Segurança e Defesa num distrito do interior de Portugal.

## ▪ SENSIBILIZAÇÃO

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

Em 2018 o IDN continuará a alargar a implementação do ‘Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz’ a um número crescente de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas do País.

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

O Instituto da Defesa Nacional pretende aperfeiçoar a capacidade de seguir, de forma mais sistemática, as atividades educativas que em cada agrupamento de escolas se vão desenvolvendo, assim como a recolha de elementos sobre as “boas práticas” que se vão construindo pelas equipas de professores que promovem os conhecimentos das matérias de segurança e defesa e da paz nas escolas, nomeadamente nos seus casos mais exemplificativos.

Uma forma de ampliar a difusão do “Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz” no sistema de ensino nacional é assegurar a formação de formadores de professores que possam replicar a formação creditada oferecida pelo instituto para que chegue a mais professores o conhecimento, não só desse referencial, mas das matérias e dos conhecimentos de segurança e defesa. Nesse sentido, pretende-se realizar, em cooperação com a Direção-geral de Educação, os primeiros três Cursos de Formadores dos Centros de Formação de Agrupamentos de Escolas (CFCFAE). Estas atividades inserem-se no propósito de desenvolver uma cultura estratégica em meio escolar e entre as gerações mais novas, possibilitando uma compreensão ponderada e reflexiva sobre os temas e as matérias que com aquela cultura se relacionam, quando assumirem em plenitude a sua personalidade de cidadãos, em Portugal e na Europa.



Orientados para os estudantes do ensino superior nacional, realizar-se-ão em 2018 os III e IV Seminários “IDN Jovem”, envolvendo alunos de várias Universidades do País que, através de um mecanismo de call for papers, desenvolvem trabalhos de investigação centrados em matérias de atualidade no âmbito da segurança e defesa e que, posteriormente, são publicados na linha editorial do IDN.

No sentido de manter a elevada prioridade à promoção do debate público, aberto e plural, o IDN dará continuidade à realização de "Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional", que incluem designadamente: um curso de formação de curta duração em Defesa Nacional; um seminário em parceria com uma instituição universitária sediada na região; uma conferência pública sobre um tema de atualidade; e a articulação com iniciativas da sociedade civil relacionadas com a promoção de uma cultura estratégica.

Para além disso, e ainda neste domínio, o planeamento de realização de seminários, conferências e mesas redondas será definido em articulação com as necessidades dos projetos de investigação, como antes referido, bem como em função dos temas mais relevantes para as prioridades das políticas nacionais de segurança e defesa.

As atividades de sensibilização promovidas pelo IDN passam, igualmente, pela sua política editorial, um pilar fundamental da relação estabelecida com a sociedade portuguesa. Mantem-se, assim, em 2018, quatro linhas editoriais: a revista Nação e Defesa, da qual se prevê a publicação de três números; a coleção de monografias Atena, com previsão de publicação de dois números; os IDN Cadernos, contando-se que sejam publicados quatro números; o IDN Brief, do qual se prevê que se publiquem 4 números.

#### ▪ COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

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

Nesta matéria, não podemos deixar de salientar as ações de formação a realizar no âmbito do Colégio de Defesa da União Europeia. Em 2018 serão realizadas novas

edições dos cursos “Civilian Aspects of Crisis Management” e “Challenges of European Cybersecurity”.

No âmbito da investigação conjunta que realizamos anualmente com o Centro Euro-Magrebino de Estudos Estratégicos e de Segurança (CEMRES), enquadrada na Iniciativa de Defesa 5+5, desenvolver-se-á um novo projeto de investigação subordinado ao tema “Approaches and means in defense and security domains to restrain illegal migration and to fight against criminal networks in the 5+5 space”, do qual resultará um relatório de investigação.

Existirão, ainda, projetos de investigação conjuntos com institutos congéneres ibero-americanos, de entre os quais se destaca o projeto conjunto com a Escola Superior de Guerra do Brasil sobre “Segurança no Atlântico”, para além da elaboração de um artigo para o livro da XIX Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-americanos, subordinado ao tema geral “Educação em Segurança e Defesa”.

Finalmente, no que concerne à participação em iniciativas internacionais em 2018, destacam-se:

- Módulo do 18º Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos (Salamanca, Espanha);
- Edição anual dos Colóquios C4 organizado pelo CESEDEN (Madrid, Espanha);
- 47ª Conferência dos Diretores dos Colégios de Defesa NATO (Zagreb, Croácia);
- 19ª Reunião da Associação dos Colégios de Defesa Ibero-Americanos (Madrid, Espanha);
- Reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa 5+5 (Paris, França e Roma, Itália);
- Reunião do Comité Diretor do CEMRES (Tunes, Tunísia);
- Reuniões do Executive Academic Board sobre Reforma do Sector de Segurança do Colégio de Defesa da União Europeia (Bruxelas, Bélgica).

**VETORES PRIORITÁRIOS**

Seguindo uma estratégia de continuidade estabelecida na sequência das linhas orientadoras fixadas na Carta de Missão do diretor, o IDN estabeleceu no respetivo QUAR como vetores prioritários da sua Missão, para o ano de 2018, os objetivos estratégicos seguintes:



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.**

As prioridades definidas para o IDN de se constituir como centro de produção de pensamento estratégico passam por assegurar a realização de estudos e formação, no âmbito da segurança e defesa, de forma a constituir-se como o principal órgão de apoio à formulação e permanente atualização do pensamento estratégico nacional, na direta dependência do Ministro da Defesa Nacional. O IDN deve constituir-se como centro do pensamento estratégico orientado para o futuro, com estreitas relações com o mundo académico e o mundo do pensamento.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.**

No que se reporta à investigação esta é considerada como um eixo fundamental para o estabelecimento de políticas de médio prazo, desde que orientada para o apoio à decisão.

As linhas de investigação projetadas correspondem à identificação de problemas e oportunidades relevantes nos domínios críticos para as políticas de segurança e defesa nacional e a necessidades concretas da decisão nacional. Continuaremos a agregar, no IDN, alguns dos melhores investigadores portugueses, civis e militares, através da constituição de

Grupos de Estudos onde se acompanha e debatem as principais questões em matéria de política externa, segurança e defesa.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.**

A aposta do IDN vai, ainda, no sentido de aprofundar a sua capacitação enquanto plataforma de encontro privilegiado com a sociedade civil, por forma a desenvolver uma consciência nacional de segurança e defesa. O IDN existe para a sociedade civil, contribuindo através do recurso aos melhores investigadores e académicos, através da promoção do debate e da reflexão, e em cooperação com as universidades, *think-thanks* e instituições de ensino superior militar.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.**

O IDN propõe-se ainda continuar a apostar na outorga de protocolos com universidades e no reforço do intercâmbio com institutos congêneres internacionais com vista ao desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos.

**QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)**

Em função do *plafond* orçamental atribuído ao IDN para 2018, os objetivos inicialmente visualizados para o QUAR 2018 tiveram de ser realisticamente ajustados, por forma a tornar viável a sua concretização com os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis.

É apresentado seguidamente a nossa proposta de QUAR para 2018 e respetivas metas de realização.

--

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.										
DESIGNAÇÃO								META 2018		TAXA REALIZAÇÃO
OE 1 -CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL;										
OE 2. DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA;										
OE 3. CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL;										
OE 4. INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL.										
Objectivos Operacionais										
EFICÁCIA								PESO		80
O1. ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS E DEBATES								Peso:		15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND1. NÚMERO DE GRUPOS DE ESTUDO A DESENVOLVER CONTRIBUTOS PARA AS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO DO ANO N			2	1	5	50%	DEZ		0,00%	
IND2. NÚMERO DE REUNIÕES DE REFLEXÃO E DEBATE REALIZADAS EM "CHATHAM HOUSE RULES" PELOS GRUPOS DE ESTUDOS NO ANO N			7	1	10	50%	DEZ		0,00%	
O2 ORGANIZAR CURSOS OU AÇÕES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS								Peso:		35
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND3.NÚMERO DE INICIATIVAS NA ÁREA DA FORMAÇÃO A REALIZAR PELO IDN NO ANO N			5	1	8	50%	DEZ		0,00%	
IND4.NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO OU CURSOS EM PARCERIA NACIONAL E INTERNACIONAL A REALIZAR NO ANO N			2	1	5	50%	DEZ		0,00%	
O3.ORGANIZAR E PARTICIPAR EM AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE SOBRE TEMAS DA ATUALIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL								Peso:		15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND5.NÚMERO TOTAL DE TEMAS NOVOS DEBATIDOS EM AÇÕES DE REFLEXÃO(SEMINÁRIOS, WORKSHOPS, MESAS REDONDAS, CONFERÊNCIAS)			2	1	5	100 %	DEZ		0,00%	
O4.REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS								Peso:		15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND6.NÚMERO TOTAL DE AÇÕES EM PARCERIA OU COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS			4	1	7	100	DEZ		0,00%	
EFICIÊNCIA								PESO		10
O5.APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN								PESO:		10
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND7.PERCENTAGEM DE ARTIGOS DAS PUBLICAÇÕES DO IDN DE 2018 CARREGADOS NO REPOSITÓRIO DO IDN NO RCAAP (REPOSITÓRIO CIENTÍFICO DE ACESSO ABERTO EM PORTUGAL)			75%	10%	95%	100	DEZ		0,00%	

QUALIDADE

PESO 10

O6.APOIAR A FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO BIBLIOTECÓNICA DA REDE DE BIBLIOTECAS DA DEFESA NACIONAL (RDBDN)								PESO:	10	
INDICADORES	2016	2017	META 2018	TOLERÂNCIA	VALOR CRÍTICO	PESO	MÊS	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
IND8.NUMERO AÇÕES FORMATIVAS A FUNCIONÁRIOS/AS DAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES NA RDBDN			1	1	3	100	DEZ		0,00%	



#### 4. OBJETIVOS OPERACIONAIS

Considerando a Carta de Missão do diretor do IDN, e as orientações estratégicas definidas no respetivo Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), bem como as competências gerais atribuídas aos órgãos e subunidades, compete ao Instituto a operacionalização, a implementação e a concretização das atividades a seguir referenciadas para cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos para 2018.

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

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

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

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

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



OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
<b>OP1 - Consolidar o Curso de Defesa Nacional como atividade principal do IDN na área da formação, nomeadamente, através do aperfeiçoamento do processo de recrutamento dos auditores e da atualização permanente dos seus conteúdos;</b>	42º Curso de Defesa Nacional 2017/2018 (42º CDN17/18)	Realizar o curso entre 08NOV17 e 11MAI18 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso dentro das datas previstas e nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR João Barbas, COR Paulo Lourenço
	43º Curso de Defesa Nacional 2018/2019 (43º CDN18/19)	Realizar o curso entre 07NOV17 e 10MAI18 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso dentro das datas previstas e nos termos programados	Diretiva e programa do curso	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, COR João Barbas, COR Paulo Lourenço
<b>OP2 - Estudar, planear e organizar novos cursos de educação e formação para a cidadania</b>	Ações de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (AFSDP)	Realizar a 11ª ação de formação, entre 15JAN18 e 19JAN18, em colaboração com a DGE do Ministério da Educação e Ciência	Assegurar a realização da 11ª ação de formação nos termos programados	Diretivas e programas dos cursos	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	Ações de Formação "Segurança, Defesa e Paz: Um Projeto de Todos para Todos. O Referencial para a Educação pré-escolar e para os Ensinos Básico e Secundário" (AFSDP)	Realizar a 12ª ação de formação, em colaboração com a DGE do Ministério da Educação e Ciência	Assegurar a realização da 12ª ação de formação nos termos programados	Diretivas e programas dos cursos	Prof. Doutor António Paulo Duarte

OE1 – CONSTITUIR-SE COMO CENTRO DE PRODUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORMAÇÃO PARA QUESTÕES DE SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de verificação	Responsável pela execução
<b>OP3 - Organizar novos cursos de segurança e defesa para jornalistas</b>	12º Curso de Segurança e Defesa para Jornalistas (12º CSDJ)	Realizar o curso entre 01OUT18 e 11JAN19 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Alberto Marinheiro
<b>OP4 - Organizar o Curso de Defesa para Jovens</b>	19º Curso de Defesa para Jovens (19º CDJ)	Realizar o curso entre 10SET18 e 28SET18 (Lisboa e Porto)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	TCOR Virgílio Ribeirete
<b>OP5 - Organizar seminários de segurança e defesa para juventudes partidárias</b>	12º Seminário de Segurança e Defesa para Juventudes Partidárias (12º SDJP)	Realizar o curso entre 16OUT18 e 18OUT18 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Alberto Marinheiro
<b>OP6 - Organizar cursos temáticos de curta duração, em regime pós-laboral, destinados a públicos-alvo específicos como líderes de opinião, quadros dirigentes, jornalistas, investigadores, académicos, quadros superiores das forças armadas e das forças e serviços de segurança e jovens</b>	5º Curso de Cibersegurança e Gestão de Crises no "Ciberespaço" (5º CGCiber)	Realizar o curso entre 19MAR e 28ABR18 (Lisboa e Porto) com a realização de um exercício na Academia Militar na Amadora	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR João Barbas
<b>OP7 - Organizar o Curso de Gestão Civil de Crises</b>	9º Curso de Gestão Civil de Crises (9º CGCC)	Realizar 3 Módulos: o 1º Módulo entre 02 e 09 MAR18 (Lisboa e Porto); 2º Módulo entre 09 e 13 ABR18 (Lisboa e Porto); 3º Módulo entre 14 e 18 MAI18 (Lisboa) como exercício de aplicação	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	COR Costa Campos
<b>OP8 - Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores</b>	5º Curso Intensivo de Segurança e Defesa nos Açores (5º CISEDE-A) Realizar 2º e 3º módulo	Realizar o 2º módulo entre 21 e 23 FEV18 e o 3º módulo entre 09 e 13 ABR18 (Ponta Delgada e Angra do Heroísmo) com o Governo Regional dos Açores e Universidade dos Açores	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	TCOR Virgílio Ribeirete

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução
<b>OP9. Organizar o Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira</b>	6º Curso Intensivo de Segurança e Defesa na Madeira (6º CISEDE-M) Realizar 1º módulo	Realizar o 1º módulo entre 16 e 21 NOV18 (Funchal)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	TCOR Virgílio Ribeiro
<b>OP10 - Estudar, planear e organizar cursos de pós-graduação na área da segurança e defesa em parceria com universidades portuguesas</b>	7º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (7º PGEES 17/18) (IDN/UNL)	Colaborar no 7º Curso PGEES que se iniciou em 13SET17 e que decorre até 30MAI18	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	8º Curso de Pós-graduação em "Estudos Estratégicos e de Segurança" (8º PGEES 18/19) (IDN/UNL)	Colaborar no 8º Curso PGEES para o ano letivo 2018/2019 a iniciar em SET18 e que decorre até MAI19	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	4º Curso de Pós-graduação em "Direito da Defesa Nacional" (4º PGDDN) (IDN/FDUL)	Ministrar as sessões a cargo do IDN entre FEV e MAI18	Assegurar a realização das sessões a cargo do IDN nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira
	5º Curso de Pós-graduação em "Gestão de Informações e Segurança" (5º PGGIS) (IDN/SIRP/NOVA IMS)	Colaborar no 5º Curso PGGIS a iniciar em FEV18 e que decorre até DEZ18	Assegurar a coordenação do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor António Paulo Duarte
	1º Curso de Pós-graduação em "Direito Internacional dos Conflitos Armados" (1ª PGDICA18/19) (IDN/FDUL/UCP)	Proceder à organização do 1º Curso PGDICA18/19 a iniciar em (data a definir)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutor Marco Capitão Ferreira, COR Alberto Marinheiro
	2º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa" (2º PGPPSD 17/18) (IDN/ISCTE-IUL)	Colaborar no 2º Curso PGPPSD que se iniciou em 25SET17 e que decorre até 10MAI18	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Helena Carreiras, COR Costa Campos
	3º Curso de Pós-graduação em "Políticas Públicas de Segurança e Defesa"	Proceder à organização do 3º Curso PGPPSD para o ano letivo 2018/2019 a iniciar em	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Realizar o curso dentro do período previsto	Prof. Doutora Helena Carreiras, COR Costa Campos

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução
	(3º PGPPSD 18/19) (IDN/ISCTE-IUL)	SET18 e que decorre até MAI19			
<b>OP12 - Organizar o Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospetiva"</b>	3º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva" (3º CAEGP)	Dar continuidade ao 3º CAEGP que se iniciou em 19OUT17 e que decorre até 08FEV18 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	CMG Daniel Duarte, Prof. Doutor Félix Ribeiro
	4º Curso de "Análise Estratégica, Geoeconomia e Prospectiva" (4º CAEGP)	Proceder à organização do 4º CAEGP para o ano letivo 2018/2019 entre 18OUT18 e 07FEV19 (Lisboa)	Assegurar a realização do curso nos termos programados	Diretiva e programa do curso	CMG Daniel Duarte, Prof. Doutor Félix Ribeiro

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução	
<b>OP 1 - Projetar e implementar linhas de investigação coerentes com a missão do IDN</b>	Apresentação de proposta relativa ao programa de investigação a desenvolver em 2018.	Proposta aprovada e implementação da mesma	Proposta de programa de investigação a desenvolver em 2018 entregue e aprovada.	Entrega do documento.	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes	
<b>OP 2 - Desenvolver estudos e projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional</b>	Grupo de Estudos sobre “Norte de África e Médio Oriente” (GENAMO)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018 1 Relatório por reunião	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018 Um Relatório por reunião	Realização de 3 reuniões Um Relatório por reunião	Reuniões realizadas com relatórios entregues	Prof. Doutora Ana Santos Pinto (IDN), Prof. Doutor Carlos Gaspar (IPRI)
	Grupo de Estudos sobre “Política Externa, de Segurança e Defesa Europeia”. (GEPESDE)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018. 1 Relatório por reunião	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios entregues	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética" (GESE)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018 1 Relatório por reunião	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios entregues	Prof. Doutor Vasco Rato, Prof. Doutor António Paulo Duarte
	Grupo de Estudos "Terrorismo e Violência Política" (GETVP)	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018 1 Relatório por reunião	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018. 1 Relatório por reunião.	Realização de reuniões definidas no programa aprovado. 1 Relatório por reunião.  Elaboração de um contributo sobre o tema a publicar no IDN Cadernos.	Reuniões realizadas com relatórios entregues  Original entregue.	Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis Cor Alberto Marinheiro
	Grupo de Estudos sobre "Resiliência Cibernética"	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018 1 Relatório por reunião	Organizar 3 reuniões até dezembro 2018. 1 Relatório por reunião.	Realização de 3 reuniões. 1 Relatório por reunião.	Reuniões realizadas com relatórios entregues	COR João Barbas

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução	
<b>OP2 - Desenvolver estudos e projetos de investigação aplicada no domínio da segurança e defesa para apoio à tomada de decisão do Ministro da Defesa Nacional (Cont.)</b>	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Projeto: "A Defesa Europeia"	Desenvolvimento do trabalho de investigação. Organização de um Seminário Internacional sobre "A Defesa Europeia" Publicação de resultados parciais na revista Nação&Defesa	Elaboração de um <i>Policy Paper</i> Conceção e organização de seminário internacional Conceção e preparação do número da Nação&Defesa	<i>Policy Paper</i> entregue. Realização do seminário internacional Publicação de número Nação&Defesa	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Projeto: CEMRES: " <i>Approaches and means in defense and security domains to restrain illegal migration and to fight against criminal networks in the 5+5 space</i> "	Participação dos investigadores em 2 reuniões em Roma Participação dos investigadores portugueses no projeto de investigação	Elaboração dos relatórios das reuniões Elaboração do contributo de Portugal para o projeto de investigação	Entrega de relatórios das reuniões e da investigação	Prof. Doutora Ana Santos Pinto, Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Projeto: "Prospetiva Europeia 2016-2026"	Desenvolvimento do trabalho de investigação  Publicação de resultados em livro  Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2018	Preparação dos resultados do projeto para publicação  Apresentação de comunicação	Resultados entregues  Comunicação efetuada	Professor Doutor Carlos Gaspar, Prof. Doutor Félix Ribeiro, Prof. Doutor Tiago Fernandes
	Linha de investigação: "Política de Segurança e Defesa Europeia"	Projeto: "A Geopolítica do Gás e o Futuro da Relação Euro-Russa"	Desenvolvimento do trabalho de investigação.  Trabalho de investigação desenvolvido em articulação com o Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética"  Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2018	Ações de divulgação de resultados em articulação com o Grupo de Estudos sobre "Segurança Energética" Apresentação de comunicação	Resultados entregues  Comunicação efetuada	Prof. Doutora Teresa Rodrigues, Prof. Doutor Félix Ribeiro, Prof. Doutora Carla Fernandes, Prof. Doutor António Paulo Duarte, Cor José Fânzeres (IDN/FCSH-UN)

OE2 – DESENVOLVER-SE COMO CENTRO DE INVESTIGAÇÃO, ESTUDO E DIVULGAÇÃO DOS ASSUNTOS DE SEGURANÇA E DEFESA						
OBJETIVOS OPERACIONAIS		ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsável pela execução
Linha de investigação: "Política e Segurança Internacional"	Projeto: "Pensar Estrategicamente Portugal: a inserção internacional das pequenas e médias potências e a Primeira Guerra Mundial"	Desenvolvimento do trabalho de investigação Comunicação em Seminário de Investigação Residente 2018	Publicação em livro de resultados do projeto de investigação sob o título "Pensar Estrategicamente Portugal: A inserção internacional das Pequenas e Médias Potências e a Primeira Guerra Mundial" Organizar o Seminário Internacional "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal" Publicação dos resultados do seminário Apresentação de comunicação	Resultados entregues Realização do seminário internacional Publicação dos resultados Comunicação efetuada	Prof. Doutor António Paulo Duarte, Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis, Prof. Doutora Ana Pires (IDN, ICS e IHC /UNL)	
	Estudo: "A reversão sobre a terceira via de democratização"	Elaboração de um artigo para a Nação&Defesa	Entrega de original	Original entregue	Prof. Doutor Vasco Rato	
	Estudo: "A mudança na Turquia"	Elaboração de um artigo para a Nação&Defesa	Entrega de original	Original entregue	Prof. Doutor Vasco Rato	
<b>OP4 – Organizar ações de reflexão, debate e divulgação dos projetos de investigação quer através da realização de seminários de investigação internos, quer da organização de conferências públicas.</b>		Seminário de Investigação Residente 2018	Programação e organização do seminário	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes

OE3 - CONSOLIDAR-SE COMO PLATAFORMA DE ENCONTRO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA SEGURANÇA E DEFESA NACIONAL E A SOCIEDADE CIVIL					
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
OP1 - Estudar, em articulação com o Ministério da Educação e outros organismos e instituições, ações de formação e sensibilização no plano da educação para a cidadania junto da comunidade educativa	Implementar no Sistema Educativo Nacional, em articulação com a Direção Geral de Educação (DGE) do Ministério da Educação e Ciência, o referencial em “Educação para a Segurança, a Defesa e para a paz”	Desenvolver o Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz, em colaboração com as Câmaras Municipais e os agrupamentos de escolas	Assegurar o desenvolvimento de atividades emblemáticas no âmbito Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz	Evidência de atividades robustas no âmbito do Plano de Implementação do Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz	Prof. Doutor António Paulo Duarte, CMG Daniel Duarte
	Proceder à preparação e publicação das seguintes edições: revista Nação e Defesa; Coleção Atena; Cadernos do IDN; IDN Brief	Publicar as seguintes edições: Coleção Atena (2 números); Nação e Defesa (3 números); IDN Cadernos (4 números); IDN Brief (4 números)	Número de publicações editadas e publicadas	Publicações editadas	TCOR Alexandre Carriço
OP2 - Aprofundar a articulação da política editorial do Instituto da Defesa Nacional e da política de realização de seminários e conferências, com linhas de investigação e com os temas relevantes nos domínios críticos para as políticas portuguesas de segurança e defesa	Seminário Internacional “A Defesa Europeia”	Organizar o Seminário Internacional “A Defesa Europeia”	Realizar Seminário	Seminário Realizado	Prof. Doutora Isabel Nunes
	Conferência Nacional	Organizar a Lição Inaugural da Sessão Solene de Abertura do Ano Académico 2017/2018	Realizar conferência	Conferência realizada	Direção
	Conferência Nacional	Organizar a Sessão Solene de Abertura do 6º CISEDE-Açores	Realizar conferência	Conferência realizada	TCOR Virgílio Ribeiro
	Conferência Internacional	Organizar a Sessão de Abertura do 9º Curso de Gestão Civil de Crises	Realizar conferência	Conferência realizada	COR Costa Campos



**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
<b>OP2 - Aprofundar a articulação da política editorial do Instituto da Defesa Nacional e da política de realização de seminários e conferências, com linhas de investigação e com os temas relevantes nos domínios críticos para as políticas portuguesas de segurança e defesa (cont.)</b>	Seminário Internacional "O fim da Grande Guerra: consequências para a política externa e a política de defesa de Portugal"	Organizar o Seminário Internacional	Realizar Seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor António Paulo Duarte, Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis
	Seminário: "Resiliência Cibernética".	Organizar o Seminário: "Resiliência Cibernética".	Realizar Seminário	Seminário realizado	COR João Barbas
	IV Seminário Internacional "Segurança Transatlântica"	Organizar o IV Seminário Internacional sobre a "Segurança Transatlântica"	Realizar seminário	Seminário realizado	Prof. Doutor Carlos Gaspar, Prof. Doutor Vasco Rato, COR Alberto Marinheiro
	III Seminário IDN Jovem	Organizar III Seminário IDN Jovem	Realizar Seminário	Seminário Realizado	COR Costa Campos
	IV Seminário IDN Jovem	Organizar o IV Seminário IDN Jovem	Realizar seminário	Seminário realizado	COR Costa Campos
	"Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional"	Organizar as Jornadas descentralizadas de Segurança e Defesa Nacional	No mínimo uma, numa capital de distrito	Jornadas realizadas	COR Alberto Marinheiro
	Realizar Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos"	Realizar Seminário Nacional "Conferências de Segurança e Defesa de Câmara de Lobos"	Realizar seminário	Seminário realizado	COR Alberto Marinheiro
	Ciclo de Mesas Redondas "Segurança Europeia"	Organização de cinco mesas redondas	Realização das mesas redondas	Mesas Redondas realizadas	Prof. Doutora Isabel Nunes

**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	
<b>OP3 - 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</b>	Disponibilização de conteúdos científicos de relevo dando continuidade à assinarura de BD especializadas e ponderação de contratualização de novos serviços online a custos partilhados	Prestação de informação especializada de elevada qualidade	Serviços disponibilizados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto	
	Disponibilização de informação digital de artigos constantes no Catálogo Bibliográfico, (acessibilidade apenas na rede interna do MDN)	Ligação, através da aplicação do Arquivo Digital, de 90% dos ficheiros com artigos digitalizados aos respetivos registos bibliográficos (referência aos anos de 2018)	Percentagem de registos bibliográficos ligados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto	
	Manutenção do Repositório do IDN no RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal)	Carregamento do Repositório ao longo de 2018 com 100 % dos artigos disponibilizados para o efeito: Nação e Defesa - até 25 registos; IDN Cadernos - até 3 registos;; IDN Bief - até 4 registos	Percentagem de artigos carregados face aos disponibilizados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto	
	Atualização da Tabela de Leitores da BIBIDN com com indicação de: 1. Empréstimos fora de prazo; 2. Leitores inibidos de empréstimos 3. N.º de leitores contactados/Devoluções efectuadas/Renovações efectuadas	Diminuição da percentagem dos leitores com empréstimos fora de prazo comparativamente ao ano de 2017	Percentagem aferida	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto	
	Participação em actividades externas	Participação no Projecto das Instituições da Memória do MDN (designação actual)	Disponibilização no agregador de conteúdos do MDN do Catálogo Colectivo e do Catálogo Bibliográfico do IDN mantendo actualizado o tratamento documental de 100% de monografias, de analíticos seleccionados de publicações periódicas adquiridos (compra, oferta e permuta) em 2018 e de material audiovisual referente a Seminários e Conderências do IDN com foco nos anos 2013-2018	Percentagem aferida	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
			Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<b>OP3 - 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</b>	Participação em actividades externas	Participação no Projecto ARQMedia do MDN	Tratamento documental de material audiovisual referente a Seminários e Conderências do IDN com foco nos anos 2013-2018 com possibilidade de disponibilização à Comunidade	Percentagem aferida	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
		Participação na Equipa Interdepartamental do MDN	Contributo na Planificação Sectorial de actividades do IDN desenvolvidas na temática do Género no âmbito do PNI (Plano Nacional para a Igualdade) e do PNA (Plano Nacional de Acção para implementação da RCSNU 1325) Avaliação das candidaturas ao PDNA	Nº de actividades Presença em reuniões, apreciação e pontuação, na matriz disponibilizada para o efeito, das candidaturas apresentadas em 2018	Verificação através de documentos e suportes informáticos Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
		Participação na ECAA (Estrutura Coordenadora dos Assuntos Ambientais)	Avaliação das candidaturas ao PDNA	Presença em reuniões, apreciação e pontuação, na matriz disponibilizada para o efeito, das candidaturas apresentadas em 2018	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto

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

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES		INDICADORES DE REALIZAÇÃO				
			Meta	Indicador		Responsáveis pela execução	
<b>OP3-</b> 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	Trabalho desenvolvido no âmbito da actividade de Administração Bibliotecónica da Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional (RdBDN)	Administração bibliotecónica da Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional (RdBDN), com especial incidência na monitorização dos Índices comuns de Autoridades Pessoa singular/coletiva e de Assunto	Análise e correção de registos duplicados, identificados pelo Sistema Horizon, provenientes das migrações das BD das Bibliotecas participantes. Índice de Autoridades Pessoa singular/coletiva	Análise, avaliação e correção de termos de Indexação não controlados criados pelas bibliotecas participantes; Índice de Autoridades Assunto (Parceria com a Biblioteca da SG)	Lista com indicação dos registos intervencionados	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto
		Formação dos funcionários/as das Bibliotecas participantes na RdBDN	Realização de 2 sessões formativas de carácter geral e pelo menos 1 sessão personalizada junto dos funcionários/as mais necessitados das Bibliotecas participantes na RdBDN	N° de formações realizadas	Verificação através de documentos produzidos	Mestre Ilda Pinto	
		Apoio bibliotecónico junto das Bibliotecas participantes na Rede da Defesa que contará em 2018 com mais 8 bibliotecas	Análise, resolução /encaminhamento de 90% das questões colocadas via <i>ServiceDesk</i> , telefone ou email	percentagem de pedidos e percentagem de resolução	Verificação através de documentos e suportes informáticos	Mestre Ilda Pinto	

## OE4– INCREMENTAR AÇÕES DE COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ATIVIDADES	INDICADORES DE REALIZAÇÃO			
		Meta	Indicador	Meio de Verificação	Responsáveis pela execução
<b>OP4 - Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa</b>	Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Participar com 2 conferencistas, do MNE e MD, nas palestras do 18º Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos (AEEOSI) do CESEDEN em MAI18, em Salamanca	Realização do Módulo e Informação e relatório do evento	Participação realizada	TCOR Alexandre Carriço
	Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Participar na XIX Reunião da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos (XIX ACDIA) em Madrid em OUT18	Participação na XIX Reunião da Associação (Madrid)	Participação realizada	TCOR Alexandre Carriço
	Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Elaborar artigo para a Revista da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos sobre o tema: “Educação para a Cidadania: a experiência do IDN”, pronto em MAR18	Artigo publicado na Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos Revista da Associação de Colégios de Defesa Ibero-Americanos	Artigo publicado	CMG Daniel Duarte
	Projeto de Investigação conjunto IDN e Escola Superior de Guerra do Brasil	Desenvolver projeto de investigação conjunto sobre “Segurança Atlântica”	Realização do projeto de investigação	Projeto de investigação realizado	Prof. Doutor Bruno Cardoso Reis
	Curso sobre “ <i>The Challenges of European Cybersecurity</i> ” CESD/IDN/IHEDN, Bruxelas	Realizar sob os auspícios do CESD e do IHEDN o curso de 29 a 31 MAI18	Realização do curso internacional nos termos acordados	Curso realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Curso sobre “ <i>Civilian Aspects of Crisis Management</i> ” CESD/IDN, Bruxelas	Realizar sob os auspícios do CESD o curso nos termos do programa a acordar	Realização do curso internacional nos termos acordados	Curso realizado	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes
	Reuniões do <i>Executive Academic Board</i>	Participar em Reuniões em Bruxelas	Participação nas reuniões	Participação realizada	Prof. Doutora Isabel Ferreira Nunes

2

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 englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa (Cont.)</b>	Colóquios C4 2018	Participar na organização dos Colóquios C4 em Madrid	Participação nos Colóquios	Informação e relatório de suporte	Prof. Doutor António Paulo Duarte, TCOR Alexandre Carriço
	Reuniões do Comité Académico do Colégio de Defesa da Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões (1 em Paris e 1 em Roma)	Participação nas reuniões	Informação e relatórios de suporte	COR Costa Campos
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5	Participar em 2 reuniões em Roma, no âmbito do projeto de investigação para 2018	Participação nas reuniões	Relatório final do projeto de investigação	Prof. Doutora Ana Santos Pinto, Prof. Doutor Bruno Reis
	CEMRES-Iniciativa de Defesa 5+5	Participar na reunião do Comité Diretor em Tunes, em OUT18	Participação na reunião	Relatório de participação na reunião	Prof. Doutora Ana Santos Pinto, Prof. Doutor Bruno Reis
	Colégio de Defesa NATO	Participar na 47ª Conferência de Comandantes de Colégios de Defesa NATO a realizar em Zagreb na Croácia	Participar na conferência	Relatório da conferência	COR João Barbas
<b>OP4 - Organizar e participar em cursos e seminários englobados em iniciativas internacionais de diálogo e cooperação no âmbito da segurança e defesa (Cont.)</b>	Colóquios C4 2018	Participar na organização dos Colóquios C4 em Madrid	Participar na conferência	Relatório da conferência	COR João Barbas

**ATIVIDADES E PROJETOS NÃO DIRETAMENTE RELACIONADOS COM OS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Em paralelo à execução das atividades referidas, é essencial desenvolver outras não enquadradas em programas, mas que constituem prioridades legais ou de execução permanente. Algumas das atividades a implementar constituem atos de gestão corrente essenciais ao regular funcionamento do IDN.

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboração do Relatório de Atividades 2017;</li> <li>✓ Elaboração de Relatório de autoavaliação do QUAR;</li> <li>✓ Consolidação do Plano de Atividades 2018;</li> <li>✓ Elaboração de proposta de objetivos estratégicos e operacionais para o QUAR e respetiva metodologia de monitorização;</li> <li>✓ Colaboração na elaboração do relatório de execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção;</li> <li>✓ Gestão do processo do SIADAP.</li> </ul>	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção

ÁREA RESPONSÁVEL	ATIVIDADES PREVISTAS	PERÍODO DE REALIZAÇÃO
<b>DSPGR/NGRH (RECURSOS HUMANOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atualização mensal dos mapas de pessoal do IDN;</li> <li>✓ Elaboração de mapas de pessoal e respetiva orçamentação;</li> <li>✓ Assegurar a divulgação de informação interna;</li> <li>✓ Atualização de processos individuais;</li> <li>✓ Assegurar a prestação de informação sobre dados de pessoal a outras entidades;</li> <li>✓ Preparar, em matéria de recursos humanos, os mapas da reestruturação de pessoal no novo enquadramento normativo orgânico do IDN;</li> <li>✓ Tratamento dos dados apurados em sede de diagnóstico das necessidades formativas para 2018;</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 2017.</li> </ul>	Nas datas fixadas legalmente ou pela Direção

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

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



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

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

## ■ RESULTADOS

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

Os resultados esperados são os seguintes:





## 6. RECURSOS

### ■ RECURSOS HUMANOS

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

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

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

Para 2018 a situação não diverge. Foi necessário contemplar os valores previsíveis executar com remunerações do seu pessoal num total de 1 943 085,00€.

Essa despesa abrange os 25 civis em efetividade de funções (1 DS, 8 TS, 2 CT, 9 AT e 5 AO), sendo que destes 4 estão em mobilidade (2 TS, 1 AT e 1 AO).

A despesa inclui ainda o valor das remunerações com pessoal militar, correspondentes a 10 Oficiais, 13 Sargentos e 1 Praça colocados no IDN ao abrigo do EMFAR. Acresce a este número o valor remuneratório do diretor-geral, também militar. Em 2018, a previsão de colocação de 3 oficiais e dois sargentos para substituição de pessoal militar que entretanto voltou aos Ramos de origem ou passou à situação de reserva em 2016 e 2017, não se encontra contabilizada no valor total das remunerações, por os militares se encontrarem, para efeitos remuneratórios, ao abrigo do Princípio do utilizador /pagador .

Previu-se, ainda, o recrutamento de mais um assistente operacional civil através de mobilidade para exercer as funções de motorista. Esta situação acabou por ser efetivada no último trimestre de 2017. Encontra-se ainda previsto o recrutamento de 2 assistentes técnicos necessários para área de informática e logística. Caso não haja a substituição dos militares

acima referidos, que saíram do IDN, equaciona-se a possibilidade de desenvolver os procedimentos necessários para suprir essas necessidades com colaboradores civis.

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

Essa insuficiência de investigadores tem originado a necessidade de o IDN recrutar prestadores de serviços especializados, através de avença. Durante o ano transato o número de avençados foi de seis. Este número continua a ser insuficiente para dar resposta às exigências desta importante área de missão do Instituto, sendo previsível que o recrutamento de mais um avençado sem contar com a necessidade de manter os dois investigadores avençados temporários contratados em 2017, para assegurar a conclusão do projeto de investigação iniciado no corrente ano, designado “*Prospectiva Europeia 2016-2026*”.

Adicionalmente, as carências que já antes se registavam no tocante aos efetivos civis, particularmente no que concerne às exigentes áreas funcionais de gestão de recursos, agravaram-se muito, dada a impossibilidade de recrutamento externo e inexistência de pessoal com as aptidões necessárias e experiência profissional adequada para recrutamento através da mobilidade.

Os constrangimentos na área de pessoal acentuam-se ainda mais se considerarmos a elevada mobilidade do pessoal militar. Em matéria de efetivos, o IDN tem vindo a reduzir a sua proposta de pessoal. De 70 efetivos em 2012 o IDN propôs em 2017 um total de 57 efetivos. Para o ano de 2018 o IDN propõe o número de 53 efetivos: 28 civis, 23 militares, 1 dirigente superior militar e um dirigente intermédio civil.

O valor do orçamento proposto para 2018, para o pessoal civil, não sofre qualquer aumento relativamente ao ano anterior.

Esta situação tem-se repercutido no esforço em assegurar, com menos efetivos, e menos custos, o cumprimento do plano de atividades em curso e do que o IDN se propõe realizar em 2018.

O valor das contratações dos avençados tem incidência na rubrica 02.02.20., havendo necessidade de reforço nesta rúbrica se o valor das cativações legais for superior ao previsto.

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

**MAPA DE PESSOAL**

Estrutura organizacional	Cargo/carreira/categoria	Postos de trabalho		Em Exercício de Funções - Outra Situação		Funções a Ocupar	TOTAL Necessários		
		Comissão de Serviço no âmbito da LTFP	CTFP tempo indeterminado	Pessoal Mobilidade	Pessoal Militar	Pessoal Mobilidade			
		1	2	3	4	5	7		
Direção	Dirigentes	Diretor-Geral (1)	1					1	
		Diretor de serviços (1)	1						1
	Assessoria	Técnico superior/civil							0
		Técnico superior/militares				7			7
		Coordenador técnico		1					1
	Núcleo de Segurança e Relações Públicas (SEREP)	Técnico superior/civil			1				1
		Técnico superior/militar							0
		Assistente técnico							0
		Assistente técnico/militar							0
	Núcleo de Informática (NI)	Técnico superior/militares				1			1
		Assistente técnico					1		1
		Assistente técnico/militar				3			3
	CEI	Técnico superior/civil		2					2
Técnico superior/militares								0	
Assistente técnico								0	
Direção de Serviços de Planeamento e Gestão de Recursos	Técnico superior		4	1				5	
	Técnico superior/militares				1			1	
	Coordenador técnico		1					1	
	Coordenador técnico/militar							0	
	Assistente técnico		8	1		1		10	
	Assistente técnico/militar				6			6	
	Encarregado operacional							0	
	Assistente operacional		3	1		1		5	
	Assistente operacional/militar					1		1	
IDN - Delegação Porto	Técnico superior/militar				1			1	
	Assistente técnico							0	
	Assistente técnico/militar				3			3	
	Assistente operacional		1					1	
	Assistente operacional/militar							0	
EuroDefense	Assistente técnico/militar				1			1	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>3</b>		<b>53</b>	

## ■ RECURSOS FINANCEIROS

A proposta de Orçamento para 2018 do Instituto da Defesa Nacional, ascende a 2.472.858€. A este valor acrescem 85.599 € referente a receitas próprias.

Deste modo, o Orçamento do IDN proposto para 2018 totaliza 2.558.457€, distribuindo-se do seguinte modo:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO (€)
<b>DESpesas com pessoal</b>	<b>1 943 085</b>
<b>DESpesas de funcionamento</b>	<b>529 773</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 472 858</b>
<b>RECEITA PRÓPRIA</b>	<b>85.599</b>
<b>ORÇAMENTO GLOBAL DO IDN</b>	<b>2 558 457</b>

O valor do *plafond* atribuído para o ano de 2018, embora seja o mesmo no que respeita às despesas com pessoal, teve um ligeiro acréscimo de 4,95%, nas restantes despesas de funcionamento, relativamente ao ano de 2017. Ainda assim, continua a ser necessária uma rigorosa gestão das despesas.

O valor atribuído implicou, ao nível do planeamento das atividades a executar em 2018, a definição de uma estratégia prioritária na operacionalidade dos seus objetivos, escolhendo-se criteriosamente o que deve ser executado dentro da disponibilidade orçamental, sem diminuição da qualidade e da excelência inerente às atividades do IDN.

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

Aquele acréscimo nas despesas de funcionamento destinam-se essencialmente a assumir as despesas com a investigação e com a deslocação do Curso de Defesa Nacional às instituições europeias. A suficiência deste valor para essas despesas vai depender do valor da incidência das cativações legais.

Considerando as prioridades expostas na matriz de atividades, constantes neste documento - que apostam no reforço do leque de oferta de cursos destinados a públicos específicos, e no

prosseguimento da descentralização das ações de formação - a vertente da despesa prevista na proposta de orçamento para 2018, relativa às despesas com funcionamento, tem em consideração a realização das ações propostas com o menor custo possível.

As despesas inerentes à realização destes cursos, bem como com as atividades contempladas no domínio da sensibilização/divulgação, pressupõem a necessidade do reforço de rubricas que assegurem o pagamento de conferencistas internacionais e nacionais, viagens, alojamentos e estadias, com especial incidência nas rubricas, 02.02.13 – Deslocações e Estadas, 02.02.20 – Outros Trabalhos Especializados e 02.02.25 – Outros serviços, caso se verifique a cativação legal proposta.

Nas despesas correntes associadas ao funcionamento das instalações, designadamente, com segurança, limpeza e assistência técnica, o esforço continuará a centrar-se na adoção de soluções mais económicas que impliquem diminuição da despesa, com garantia de qualidade da prestação desses serviços, ainda que com o aumento dos salários mínimos desse pessoal as empresas apresentem, ano para ano, propostas mais caras.

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

O limite imposto para as despesas de funcionamento não nos deixam qualquer margem para proceder às obras necessárias e urgentes que as instalações do IDN necessitam, nomeadamente, intervenções ao nível de remodelações dos auditórios e das infiltrações que se verificam no edifício em geral.

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

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



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

Assim, quer em termos financeiros, quer em termos de recursos humanos, exige-se um esforço e motivação acrescidas para superar as dificuldades, de forma a manter em 2018 os elevados padrões de qualidade que caracterizam e diferenciam o IDN como Instituição.

O DIRETOR DO IDN

VÍTOR DANIEL RODRIGUES VIANA  
MAJOR-GENERAL

## Anexo 1 QUAR2018

ANO:2018 Ministério da Defesa Nacional											
INSTITUTO DA DEFESA NACIONAL											
<b>MISSÃO: Apoio à formulação do pensamento estratégico nacional, assegurando o estudo, a investigação e a divulgação das questões de segurança e defesa.</b>											
Objectivos Estratégicos											
DESIGNAÇÃO									META 2018	TAXA REALIZAÇÃO	
OE 1 -Constituir-se como centro de produção de pensamento estratégico e de formação para questões de segurança e defesa ;									40		
OE 2. Desenvolver-se como centro de investigação , estudo e divulgação dos assuntos de segurança e defesa;									20		
OE 3. Consolidar-se como plataforma de encontro entre as instituições da defesa nacional e a sociedade civil;									20		
OE 4. Incrementar ações de cooperação nacional e internacional.									10		
Objectivos Operacionais											
Eficácia										Peso	80
O1. ORIENTAR A ESTRATÉGIA DA INVESTIGAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS E DEBATES										Peso:	15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND1. NÚMERO DE GRUPOS DE ESTUDO A DESENVOLVER CONTRIBUTOS PARA AS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO DO ANO N			2	1	5	50%	DEZ		0,00%		
IND2. NÚMERO DE REUNIÕES DE REFLEXÃO E DEBATE REALIZADAS EM "Chatham House Rules" PELOS GRUPOS DE ESTUDOS NO ANO N			7	1	10	50%	DEZ		0,00%		
O2 ORGANIZAR CURSOS OU AÇÕES DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA SEGURANÇA E DEFESA DESTINADOS A PÚBLICOS-ALVO ESPECÍFICOS										Peso:	35
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND3.NÚMERO DE INICIATIVAS NA ÁREA DA FORMAÇÃO A REALIZAR PELO IDN NO ANO N			5	1	8	50%	DEZ		0,00%		
IND4.NÚMERO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO OU CURSOS EM PARCERIA NACIONAL E INTERNACIONAL A REALIZAR NO ANO N			2	1	5	50%	DEZ		0,00%		
O3.ORGANIZAR E PARTICIPAR EM AÇÕES DE REFLEXÃO, DEBATE SOBRE TEMAS DA ATUALIDADE NACIONAL E INTERNACIONAL										Peso:	15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND5.NÚMERO TOTAL DE TEMAS NOVOS DEBATIDOS EM AÇÕES DE REFLEXÃO(SEMINÁRIOS, WORKSHOPS, MESAS REDONDAS, CONFERÊNCIAS)			2	1	5	100 %	DEZ		0,00%		
O4.REFORÇAR O PAPEL DA PARCERIA E COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS										Peso:	15
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND6.NÚMERO TOTAL DE AÇÕES EM PARCERIA OU COOPERAÇÃO COM ORGANISMOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS			4	1	7	100	DEZ		0,00%		
Efiência										Peso	10
O5.APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO À INVESTIGAÇÃO E DIVULGAÇÃO EXTERNA DO IDN										Peso:	10
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND7.PERCENTAGEM DE ARTIGOS DAS PUBLICAÇÕES DO IDN DE 2018 CARREGADOS NO REPOSITÓRIO DO IDN NO RCAAP (REPOSITÓRIO CIENTÍFICO DE ACESSO ABERTO EM PORTUGAL)			75%	10%	95%	100	DEZ		0,00%		
Qualidade										Peso	10
O6.APOIAR A FORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO BIBLIOTECONÓMICA DA REDE DE BIBLIOTECAS DA DEFESA NACIONAL (RBDN)										Peso:	10
INDICADORES	2016	2017	META 2018	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
IND8.NUMERO AÇÕES FORMATIVAS A FUNCIONÁRIOS/AS DAS BIBLIOTECAS PARTICIPANTES NA RBDN			1	1	3	100	DEZ		0,00%		

**JUSTIFICAÇÃO DOS VALORES-META DOS INDICADORES**

**O objetivo 1** é direcionado para a orientação estratégica definida para 2018 no âmbito da investigação. Os resultados a aferir resultam do número de grupos de estudo constituídos e da dinâmica destes em reunir para debater os temas estabelecidos nas linhas de investigação.

O **indicador 1** pressupõe desenvolver os temas da investigação através da dinâmica dada com a constituição de grupos de estudo associados às linhas de investigação.

O **indicador 2** pressupõe dinamizar os grupos de estudos constituídos com um maior nº possível de reuniões para debate de ideias, diretamente relacionadas com as linhas de investigação.

**Objetivo 2:** Mantém-se o mesmo objetivo estabelecido no ano anterior, mas decidiu-se diferenciar e focalizar as metas em dois indicadores diferentes.

O **indicador 3** pressupõe que se abranja não só os cursos mas todas as iniciativas que tenham caráter formativo organizados pelo IDN a nível nacional.

O **indicador 4** pressupõe que se atinja um número mínimo de ações de formação em parceria, quer se trate de cursos de Pós-graduação em parceria com Universidades ou Instituições Académicas, quer ações de formação com outros estabelecimentos de ensino ou organismos nacionais ou internacionais

**O objetivo 3** o respetivo indicador foi reformulado e direcionado para a atualização de novos temas de debate em ações de reflexão, não abrangidos pelas Linhas de investigação em estudo em 2018.

O **indicador 5** direciona a sua meta para o número total de temas novos debatidos em ações de reflexão não abrangidos pela investigação (conferências, seminários, *Workshops* e mesas redondas)

**Objetivo 4-** Com este objetivo pretende-se reforçar o papel das parcerias e da cooperação com organismos nacionais e internacionais

O **indicador 6** direciona a sua meta para número total de ações de cooperação nacional e internacional em que o IDN é participante mas não organizador ( participação em colóquios, seminários, reuniões, cursos em cursos internacionais, etc. )

**O objetivo 5** -Aperfeiçoar os mecanismos de apoio à investigação e divulgação externa do IDN

O **indicador 7** - Pretende-se dinamizar e divulgar a produção de artigos de investigação publicados prevendo-se para 2018 que sejam carregados no REPOSITÓRIO do IDN no RCAAP os seguintes artigos : Nação e Defesa - até 25 registos; IDN Cadernos - até 3 registos;; IDN Bief - até 4 registos .

**Objetivo 6-** A biblioteca do IDN é uma referencia quanto ao seu arquivo na área da segurança e defesa bem como da gestão aos sistemas de acesso a essa informação. Considerando-se A biblioteca do IDN a grande impulsionadora da constituição da REDE DE BIBLIOTECAS DA DEFESA e administradora do sistema, importa formar os técnicos das bibliotecas que aderiram a essa rede.

O **indicador 8**- Importar dar seguimento à formação de técnicos das bibliotecas participantes na RDBDN, munindo os formando dos conhecimentos necessários designadamente para inserção e avaliação correta dos de termos de Indexação a criar pelas bibliotecas participantes

**RECURSOS HUMANOS** - A pontuação é aferida considerando a totalidade dos recursos humanos em efetividade de funções no IDN (civis e militares).

**JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS**

**AVALIAÇÃO FINAL**

**Eficácia**

**Eficiência**

**Qualidade**

**Recursos Humanos**

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direcção Superior	20	20		-20
Dirigentes - Direcção intermédia e chefes de equipa	16	32		-32
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática)	12	228		-228
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9	18		-18
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8	184		-184
Assistente operacional	5	35		-35
Total		517	0	

**Recursos Financeiros**

DESIGNAÇÃO					OE PLANEADO	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de funcionamento							0
Despesas c/Pessoal					1 943 085		
Aquisições de Bens e Serviços					504 653		
Outras despesas correntes					0		
Transferências correntes					7 500		
PIDDAC					0		
Outros valores					17.620		
total					2 472 858		
receita própria					85 599		
TOTAL(Funcionamento +receita propria)					2 558 457		

**Indicadores \_ Fonte de Verificação**

Fontes de Verificação

01-Número de documentos de investigação concluídos e entregues

02- Plano de Atividades e diretivas

03- Plano de Atividades e diretivas

04-Plano de Atividades e diretivas

05-Plano de Atividades e diretivas

06- Verificação através de documentos e suportes

07-Verificação através de documentos e suportes informáticos