

"Visto com interesse.  
14.06.30  
Ass) José Pedro Aguiar-Branco"



## Relatório de Atividades 2013



**EXÉRCITO**



## Nota de Abertura



*Uma vez mais é chegada a hora de reportar o trabalho desenvolvido para concretização das atividades planeadas para o ano que recentemente findou. Mais que uma imposição, o presente relatório é assumido, como uma oportunidade de evidenciar a responsabilidade e o nível de desempenho obtido na gestão dos recursos afetos ao Exército.*

*Esta tarefa, numa Instituição com a dimensão e peso histórico do Exército, reveste-se de um inegável e aliciente desafio. Agregar num único documento, o trabalho desenvolvido pelos seus militares e civis, dispersos ao longo de todo o território nacional e além-fronteiras, desempenhando um vastíssimo leque de missões em prol do interesse público, e conjugar essa atividade com o planeamento efetuado e com os recursos despendidos é um trabalho notável que, feito com total transparência e rigor, permite demonstrar aos cidadãos a atividade efetuada, e constitui um instrumento fundamental no nosso processo de desenvolvimento institucional.*

*Num quadro de enormes dificuldades orçamentais, inerentes ao atual ambiente macroeconómico adverso e em constante mudança, transversais a toda a sociedade portuguesa, o ano transato foi extremamente exigente e difícil, adotando o Exército especiais medidas de contenção e de gestão parcimoniosa dos seus recursos humanos, financeiros e materiais.*

*Estes constrangimentos não impossibilitaram a capacidade de manter nos vários Teatros de Operações, um dispositivo que permitiu dar cumprimento aos compromissos assumidos pelo Governo da República Portuguesa, no cenário dos conflitos emergentes, tanto enquadrados em missões no âmbito da NATO como da EU, prosseguindo, com oportunidade, as ações mais adequadas no apoio ao, aprontamento, projeção, sustentação e retração das respetivas Forças Nacionais Destacadas.*

*No que diz respeito ao treino e à atividade operacional, merece especial relevo a participação em exercícios internacionais, como sejam o FELINO no círculo da CPLP, e o LONEPARATROOPER no âmbito dos Estados-Maiores Peninsulares, assim como, a realização dos exercícios militares a nível nacional, EFICÁCIA, RELÂMPAGO e CELULEX, nas componentes Apoio de Fogos, Antiaérea e NBQ. Salienta-se também participação nas Missões de Interesse Público, consubstanciados nos Planos, LIRA no âmbito dos incêndios florestais, e ALUVIÃO relacionado com as inundações.*

*Por fim, importa relevar a determinação e eficiência que o Exército coloca na administração dos recursos disponíveis, o que implica uma gestão do risco operacional cada vez mais rigorosa, no âmbito dos recursos humanos, e materiais e infraestruturas, encarando a sua missão como um desígnio nacional, cumprindo-a sempre por forma a respeitar as orientações emanadas do Ministério que tutela esta Instituição Militar, e contribuindo dentro das suas responsabilidades e possibilidades, sempre norteado por valores e princípios éticos, para ultrapassar mais esta dificuldade com que a Nação se depara.*

Lisboa, 05 de Maio de 2014

O Chefe do Estado-Maior do Exército

  
Carlos A. C. Hernández Jerónimo  
General





## *Índice*

<b>I. NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>1</b>
1. Breve Análise Conjuntural .....	3
a. Ambiente Externo .....	3
b. Ambiente Interno .....	5
2. Orientações Gerais e Específicas .....	9
a. Fatores Condicionantes .....	9
b. Objetivos Estratégicos .....	10
 <b>II. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS .....</b>	<b>13</b>
1. Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida .....	14
a. Quadro de Avaliação e Responsabilização .....	14
b. Disposições Internas .....	14
c. Sistema de Controlo Interno .....	21
2. Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados .....	23
a. OE1 – Dirigir e Comandar .....	23
b. OE2 – Executar Missões Operacionais e de Treino .....	29
c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas .....	33
b. OE4 – Administrar Recursos Humanos .....	39
a. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos .....	44
b. OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente .....	47
c. OE7 – Edificar as Capacidades do Exército .....	48
3. Atividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados .....	53
a. OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino .....	53
b. OE2 – Dirigir e Comandar .....	54
c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas .....	56
d. OE4 – Administrar Recursos Humanos .....	56
e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos .....	58
4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros .....	59
a. Recursos Humanos .....	59
b. Recursos Materiais .....	61
c. Recursos Financeiros .....	65
5. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores .....	71

<b>III. AVALIAÇÃO FINAL .....</b>	<b>75</b>
1. Breve análise à execução do plano e sua articulação com o programa do governo....	76
2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.....	77
a. Comando do Exército.....	78
b. Comando das Forças Terrestres.....	79
c. Comando do Pessoal .....	81
d. Comando da Logística .....	82
e. Comando de Instrução e Doutrina .....	83
3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes.....	85
a. Clientes internos.....	85
b. Clientes externos.....	85
4. Conclusões prospetivas.....	87
a. Comando do Exército.....	87
b. Comando das Forças Terrestres.....	88
c. Comando do Pessoal .....	90
d. Comando da Logística .....	91
e. Comando de Instrução e Doutrina .....	93

## *Glossário*

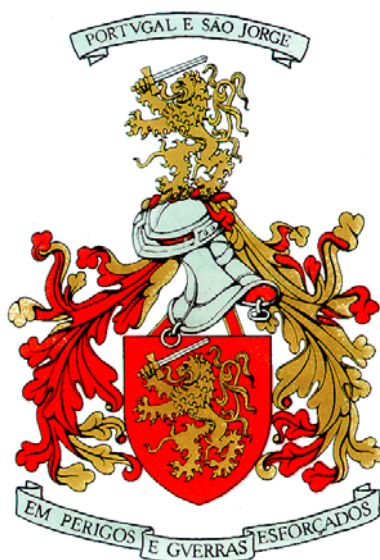
AM	Academia Militar
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
BG	<i>BattleGroup</i>
BQR	Biológico Químico e Radiológico
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
CC	Carro de Combate
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CF	Componente Fixa
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CFT	Comando das Forças Terrestres
CGA	Caixa Geral de Aposentações
CID	Comando da Instrução e Doutrina
CINAMIL	Centro de Investigação da Academia Militar
CM	Colégio Militar
CmdEx	Comando do Exército
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CME	Centro Militar de Eletrónica
CNR	Canal de Reabastecimento
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CRC	<i>Crowd Riot Control</i>
CSDE	Conselho Superior de Disciplina do Exército
CTM	Cooperação Técnico Militar
DCCR	Despesa Com Compensação de Receita
DGAIED	Direção Geral de Armamento Infraestruturas e Equipamentos de Defesa
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DL	Decreto-Lei
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema Forças
EDA	Agência Europeia de Defesa
EIDefBQ	Elemento de Defesa Biológica e Química

EME	Estado-Maior do Exército
EME's	Estabelecimentos Militares de Ensino
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
END	Elemento Nacional Destacado
ERF	<i>European Response Force</i>
FAPGer	Forças de Apoio Geral
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FRI	Força de Reação Imediata
GNR	Guarda Nacional Republicana
HFAR	Hospital das Forças Armadas
HMP	Hospital Militar Principal
HRF	<i>High Reaction Force</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IGE	Inspeção Geral do Exército
IGeoE	Instituto Geográfico do Exército
IMPE	Instituto dos Pupilos do Exército
IO	Instituto de Odivelas
IP	Investimento do Plano
IRF	<i>Immediate Reaction Force</i>
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
JE	Jornal do Exército
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LDN	Lei de Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Base da Organização das Forças Armadas
LPM	Lei de Programação Militar
LPIM	Lei de Programação de Infraestruturas Militares
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MHP	Missão Humanitária de Paz
MIFA	Missão Específica das Forças Armadas
MN	Manifestação de Necessidades
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NBQR	Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico
NIDEx	Normas de Investigação e Desenvolvimento do Exército
NRF	<i>NATO Reaction Force</i>
OCC	Órgão Central de Comando
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Estratégico
OGME	Oficinas Gerais de Material de Engenharia
OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional



OMIP	Outras Missões de Interesse Público
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Plano de Atividades
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PC	Proteção Civil
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas Desenvolvimento da
PITOP	Plano Integrado de Treino Operacional
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PFA	Plano de Formação Anual
PME	Plano de Missões ao Estrangeiro
PMLP	Plano de Médio e Longo Prazo
QP	Quadro Permanente
QPCE	Quadro de Pessoal Civil do Exército
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA	Relatório de Atividades
RH	Recursos Humanos
RMan	Regimento de Manutenção
RV	Regime de Voluntariado
RC	Regime de Contrato
SNBPC	Sistema Nacional Biológico de Proteção Civil
SCI	Sistema de Controlo Interno
SG/MDN	Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGO	Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SFN	Sistema de Forças Nacional
SFN-Ex	Sistema de Forças Nacional – Exército
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações
TPO	Tirocínio para Oficiais
UE	União Europeia
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UNIFIL	<i>United Nations Interim Force in Lebanon</i>
VBR	Viatura Blindada de Rodas





# *I. NOTA INTRODUTÓRIA*

## **I. Nota Introdutória**

O Plano de Atividades e o Relatório de Atividades (PA) (RA) constituem, no atual quadro de reformas da Administração Pública, dois pilares fundamentais da gestão sem os quais não é possível nas organizações modernas, garantir uma gestão eficiente.

Se no PA se procura definir a estratégia, hierarquizar as opções, programar as ações e afetar e mobilizar os recursos disponíveis, através do RA é relatado todo o caminho percorrido no sentido de realizar as múltiplas atribuições cometidas ao Exército no sentido de assegurar que a sua missão é cabalmente cumprida.

Para o efeito será efetuada ao longo das próximas páginas uma avaliação detalhada da eficiência, eficácia, economia e qualidade das medidas adotadas e dos resultados atingidos, com identificação dos desvios relativamente a todas as atividades programadas no início do ciclo de gestão anual, permitindo assim estruturar um conjunto de informação relevante para o futuro próximo da organização.

A elaboração do presente RA, elaborado nos termos do Decreto-Lei (DL) n.º 183/96, de 27 de setembro, numa instituição, com uma dimensão ímpar, uma implantação a nível nacional, e uma multiplicidade de atribuições e valências, é uma tarefa complexa, difícil, e simultaneamente desafiante, especialmente quando a sua atividade é exercida num quadro de contenção e rigor orçamental.

Importa também perceber, que apesar dos atuais constrangimentos orçamentais e consequentes necessidades de efetuar ajustamentos organizacionais, o Exército na última década tem efetuado constantes reestruturações, com especial incidência na sua estrutura orgânica, na racionalização dos seus recursos, e na otimização da sua atuação, o que obviamente tem impactos em objetivos planeados.

Com a apresentação deste Relatório é encerrado o ciclo de gestão iniciado com o planeamento em 2012, das atividades desenvolvidas em 2013, e agora relatadas em 2014.

O presente Relatório permite evidenciar os desfasamentos entre o que foi programado e o que foi efetivamente realizado e simultaneamente efetuar uma autoavaliação com vista à otimização futuras das ações a desenvolver para a prossecução da missão do Exército que está, desde sempre, ao serviço de Portugal.



## 1. Breve Análise Conjuntural

### a. Ambiente Externo

#### (1) Conjuntura Internacional

O sistema internacional é caracterizado por uma grande instabilidade que se manifesta na atomização dos centros de decisão (formais e informais), na emergência de atores erráticos, numa geometria oscilante do poder e numa reorientação na ordenação de interesses dos Estados, a que se vem juntar uma nova configuração de ameaças à segurança e aos valores dos Estados democráticos.

Num mundo cada vez mais caracterizado, pela cisão entre pobres e ricos, por fanatismos religiosos, pela existência de “Estados párias”, pela proliferação de armas de destruição massiva, pelo terrorismo transnacional e o crime organizado, e pelo processo de globalização que trouxe consigo um aumento do ritmo das interações entre os vários atores, aumentando também o risco de ocorrência de conflitos, as fronteiras tradicionais tendem a desaparecer, com significativas consequências ao nível do processo decisório dos agentes políticos nacionais e internacionais.

Estes fenómenos, associados à interdependência dos fluxos financeiros e da economia mundial, levaram a que o conceito de “inimigo” fosse progressivamente substituído pelo de “ameaça”, obrigando os Estados, a desenvolver necessárias capacidades específicas à proteção do conhecimento e do capital, elementos económicos vitais para os países mais desenvolvidos. Por outro lado, os atentados ao meio ambiente, as transformações climáticas globais e outras situações incontroláveis, fizeram com que as catástrofes se sucedam a um ritmo crescente.

Portugal, em resultado da sua posição geográfica, encontra-se numa situação privilegiada que lhe confere simultaneamente uma dimensão atlântica e uma dimensão europeia, permitindo ser um interlocutor efetivo, em termos de segurança e defesa, destes espaços e entre estes dois espaços.

Decorrente da sua condição de membro da Organização das Nações Unidas (ONU), da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e da União Europeia (UE), Portugal pode participar em toda a gama de intervenções efetuadas sob a égide destas organizações e beneficiar dos seus apoios, com especial destaque na participação da constituição das *North Atlantic Treaty*

*Organization* (NATO) *Response Force* (NRF), e no âmbito da UE, na constituição dos *Battle Group* (BG).

No que concerne às relações específicas com os países lusófonos, a existência de umas Forças Armadas (FFAA) modernas e eficazes, permitirá ao país afirmar-se como elemento charneira e fator de desenvolvimento em todas as áreas de relacionamento, merecendo natural destaque a ação do Exército no desenvolvimento da vertente militar no quadro da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP).

## **(2) Conjuntura Nacional**

Decorrente do programa de assistência financeira a que Portugal está sujeito, o quadro de contenção orçamental imposto para 2013 condicionou fortemente o País e as FFAA, tendo as orientações emanadas pela Tutela obrigado à racionalização das despesas, e à revisão e adiamento de alguns projetos e programas de grande impacto, sobretudo na gestão de pessoal e nas atividades de recrutamento normal, mantendo-se no entanto o esforço e a intenção de não comprometer a prontidão operacional.

Salienta-se no âmbito do “compromisso de eficiência”, determinado pelo governo, determinou as linhas gerais do “plano de redução e melhoria da administração central”, tendo em vista eliminar redundâncias, reduzir substancialmente os custos de funcionamento e otimizar a utilização dos recursos humanos (RH), através de racionalização do seu emprego.

Neste cenário económico, em que os olhares da comunidade internacional recaem sobre o país, assume especial importância o cumprimento dos compromissos assumidos pelo Governo da República Portuguesa perante os parceiros internacionais, nomeadamente através de Forças Nacionais Destacadas (FND) e Elementos Nacionais Destacados (END) nos mais variados Teatros de Operações (TO), enquadrados em missões da ONU ou ao serviço, quer da UE quer da OTAN.

Paralelamente, o crescente grau de exigência dos cidadãos, fruto da crescente austeridade e de uma maior consciência da cidadania, obriga à transmissão de mais informação, novas abordagens, e o recurso às novas tecnologias.

No intuito da otimização dos recursos nacionais, destaca-se também a importância das missões de interesse público, assente na colaboração estreita com os demais organismos públicos que asseguram a proteção dos cidadãos e recursos de Portugal.

É neste contexto que, apelando ao espírito de abnegação e vontade de bem servir, ao elevado profissionalismo e à determinação dos seus militares e civis, apesar das múltiplas dificuldades sentidas pelos mesmos neste período, o Exército trilhou um caminho de rigor, encarando a sua missão como um desígnio nacional, cumprindo-a com uma utilização eficiente e parcimoniosa dos seus recursos humanos, financeiros e materiais, sempre por forma a respeitar as orientações emanadas do ministério que tutela esta Instituição Militar.

## **b. Ambiente Interno**

O Exército é a Instituição estruturante do Estado responsável por assegurar a componente terrestre do Sistema de Forças Nacional (SFN).

As exigências da atual conjuntura estratégica internacional e os fatores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a proliferação das armas de destruição massiva assumem o maior potencial de ameaça, determinam que Portugal tenha que ter à sua disposição um Exército moderno, adaptado às alterações do ambiente político, estratégico e operacional contemporâneo, adequadamente sustentado e capaz de atuar em todo o espectro da conflitualidade atual, particularmente de forma conjunta e combinada.

Em consonância com os RH e económicos do País, o Exército, ao qual incumbe a responsabilidade direta pela dimensão terrestre da defesa militar, deverá estar também preparado para intensificar a colaboração e cooperação com as Forças e Serviços de Segurança no combate a agressões ou ameaças transnacionais e simultaneamente satisfazer os compromissos externos do Estado num quadro de segurança internacional cada vez mais coletiva e cooperativa.

O processo de transformação do Exército foi norteado pelos princípios da racionalização, simplicidade e economia de meios, incorporando um conjunto de medidas cujo objetivo central se traduz na criação de uma Força de elevada prontidão operacional, que se pretende flexível, projetável e disponível para ser rapidamente empenhada.

### **(1) Enquadramento legislativo**

Do edifício legislativo, que se encontra novamente em processo de revisão, destaca-se, pela sua importância, o novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), elemento basilar do processo de planeamento estratégico militar, cuja alteração implica o necessário ajustamento da legislação e dos demais documentos enquadrantes da atividade das FFAA.

Salienta-se também a Diretiva Ministerial difundida pelo Despacho n.º 149/MDN/2012, de 12 de junho, de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, que deu início ao processo de reorganização da estrutura da Defesa Nacional e das FFAA.

Paralelamente, o Exército através da Diretiva n.º 48 de S.Exª o General Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) de 22 de junho de 2012, difundiu orientações gerais para as principais ações a desenvolver no biénio 2012/14, visando assegurar de forma sustentada a continuidade do seu processo de transformação, tendo como referência a reorganização da Estrutura Superior da Defesa Nacional e das FFAA que fosse definida superiormente.

No âmbito deste processo de transformação, salienta-se também, a reforma estrutural, designada «Defesa 2020», incorporada no Exército através da Diretiva Nº 70/CEME/13, que visa obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo, racionalizando a despesa militar através, de uma melhor articulação entre as FFAA, maior eficiência na utilização de recursos, e promoção do reagrupamento geográfico dos órgãos superiores da defesa nacional.

Deste modo, o quadro normativo que regula a atividade e o funcionamento do Exército assenta nos seguintes documentos:

- Constituição da República Portuguesa;
- Lei de Defesa Nacional (LDN) - Lei Orgânica N.º 1-B/2009, de 7 de julho (em revisão);
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) – Lei Orgânica N.º 1-A/2009, de 7 de Julho (em revisão);
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013, de 11 de abril;
- DL da Organização do Exército – DL N.º 231/09, de 15 de setembro;
- CEDN - aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros N.º 19/2013, de 5 de abril;
- Conceito Estratégico Militar (CEM) (em revisão);
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- Diretiva Ministerial para o Planeamento Militar (Despacho N.º 125/MDN/2000);
- Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA) (em revisão);
- SFN / Componente Operacional;
- SFN / Componente Fixa;



- Níveis de Autoridade no Exército – Diretiva N.º 103/CEME/06;
- Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP) do Exército 07-24;
- Plano Diretor Integrado de Implementação das Novas Componentes Operacional e Fixa do SFN – Exército (SFN-Ex);
- Diretiva para Forças de Reação – Diretiva N.º 05/CEMGFA/01;
- Diretiva de Prontidão e Sustentação – Diretiva N.º 21/CEMGFA/01;
- Diretiva 48/CEME/12 e 70/CEME/13;
- Normas para a Execução da Autoridade Técnica dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).

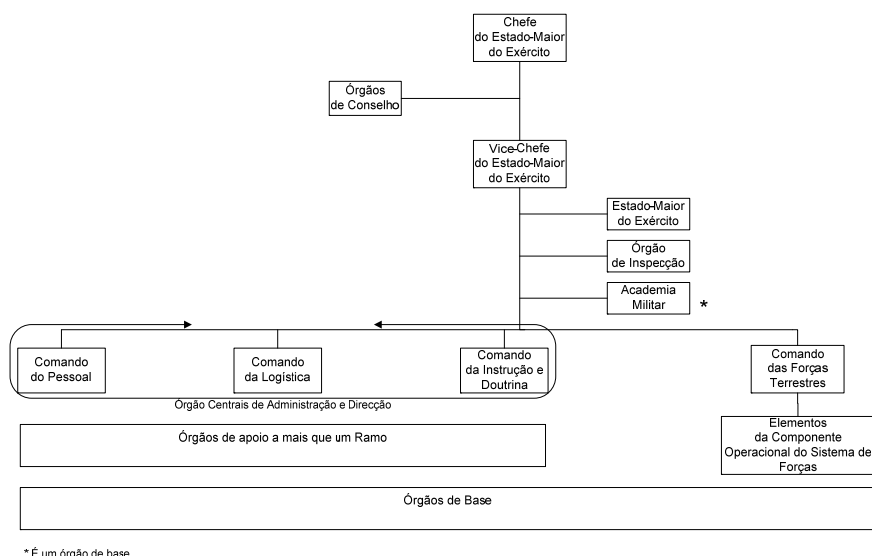
## (2) Missão

O Exército, nos termos do Artigo 2º do DL N.º 231/09, de 15 de setembro, tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na Lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças.

Decorrente da sua missão, o Exército, no âmbito do seu processo de modernização e transformação, tem procurado consolidar e sustentar o modelo estabelecido para o seu Sistema de Forças, nas Componentes Operacional e Fixa, gerando, estruturando e operacionalizando as suas Capacidades Militares.

## (3) Estrutura Orgânica

A estrutura superior do Exército<sup>1</sup> é resumidamente apresentada no organograma seguidamente apresentado:



<sup>1</sup> A estrutura superior do Exército está presentemente em fase de revisão.

#### **(4) Visão**

*Dispor de um Exército moderno, adequadamente sustentado, capaz de atuar em todo o espectro da conflitualidade atual, particularmente de forma conjunta e combinada.*

*Um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objetivo central da prontidão dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças, que se pretendem cada vez mais projetáveis e prontos a ser empenhados, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluam meios ligeiros, médios e pesados e elementos de Forças Especiais.*

*Um Exército que evidencie Força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de formação e qualificação.*

*Um Exército que participe nas operações militares que constituem o paradigma da modernidade e transformação, designadamente nas NATO Response Forces e nos Battlegroup.*

*Um Exército que assuma uma presença efetiva junto da Sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural.*

#### **(5) Valores**

A Defesa Nacional tem por objetivos superiormente relevados, garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.

Pela materialização da sua estratégia de defesa, o Exército está, de forma permanente, ao serviço da preservação do Estado soberano e independente que é Portugal.

Em ordem a alcançar os objetivos da política de defesa nacional, o Exército configura um pilar imprescindível do Estado, como garante insubstituível da Segurança e Defesa do País.

## 2. Orientações Gerais e Específicas

O processo contínuo de transformação em que o Exército se encontra, procura moldar a Instituição através do envolvimento das pessoas e da combinação de novos conceitos, capacidades e estruturas.

Esta transformação transversal a toda a Instituição, materializa-se em objetivos de nível estratégico e operacional, cuja prossecução constitui o centro da ação de comando, o farol para a orientação do esforço, e a matriz para a afetação de recursos em 2013, em conformidade com o programa do XIX Governo Constitucional, o novo CEDN e as linhas gerais da reforma da Defesa 2020.

### a. Fatores Condicionantes

Este processo de transformação do Exército em curso é fortemente condicionado pelos seguintes fatores:

- Recursos Humanos disponíveis, em que se considera essencial a obtenção dos quantitativos de Praças definidos para o Exército;
- Desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército, em que além da necessária revisão da Lei de Programação Militar (LPM) e da Lei de Programação de Infraestruturas Militares (LPIM), impõe-se uma clara identificação de prioridades e a assunção de riscos político-militares na aplicação desses recursos, bem como uma criteriosa racionalização na utilização das verbas anualmente inscritas nesses programas financeiros;
- Recursos financeiros disponíveis, em que os que têm sido disponibilizados para os principais instrumentos de programação do reequipamento do Exército (LPM, LPIM e Investimento do Plano (IP), antigo Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central), têm-se verificado serem insuficientes para colmatar todas as necessidades de modernização/substituição dos equipamentos e para introduzir novas capacidades, assim como o orçamento de funcionamento estrito atribuído ao Exército, sistematicamente inferior ao montante inscrito no PA, tem condicionado a capacidade de sustentação do SFN-Ex e do Treino Operacional;
- Natureza, requisitos e estrutura das forças necessárias para dar resposta aos compromissos internacionais, em particular no âmbito da OTAN e da UE, que na perspetiva do reforço das linhas de ação comuns, pretendem forças interoperáveis, com capacidade de resposta rápida e aptas a cumprir todo o espectro de missões dos respetivos Tratados.

## **b. Objetivos Estratégicos**

Não obstante a dimensão e extensão territorial da estrutura organizacional, o fio condutor em termos de estratégia a seguir foi assegurado através da colaboração de todas as Entidades do Exército no processo de planeamento de atividades.

O alinhamento estratégico foi efetivado numa perspetiva *Top-Down*, no sentido do Exército partilhar a sua estratégia com toda a sua estrutura organizacional, mediante a difusão dos documentos estruturantes e enquadrantes da missão e das atividades, e numa perspetiva *Bottom-Up* de modo a que a mesma estrutura organizacional, após ter assimilado a estratégia da organização, pudesse contribuir para o desenvolvimento do planeamento e execução das tarefas.

Nesta perspetiva, os objetivos estratégicos (OE) do Exército de 2013, foram os seguintes:

- **OE1 – Dirigir e comandar**, engloba as atividades relacionadas com a direção do Exército associadas a cada escalão de comando e direção;
- **OE2 - Executar missões operacionais e de treino**, que engloba as atividades desenvolvidas pelas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO), visando aplicar, testar e avaliar as capacidades e os planos existentes, bem como melhorar as técnicas e procedimentos das forças e da sua articulação com outras forças, em ambientes conjuntos ou combinados;
- **OE3 - Gerir atividades logísticas**, engloba as atividades relacionadas com a disponibilização no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, dos abastecimentos e serviços da cadeia logística necessários ao Exército;
- **OE4 - Administrar recursos humanos**, engloba as atividades afetas à área dos RH, para assegurar a obtenção e manutenção dos efetivos necessários às componentes Operacional e Fixa do SFN-Ex;
- **OE5 - Formar e qualificar recursos humanos**, engloba as atividades relacionadas com o desenvolvimento/aperfeiçoamento dos conhecimentos e competências dos militares e civis do Exército, tendo em vista o desempenho dos seus cargos e/ou funções de forma eficiente;
- **OE6 - Assegurar as atividades de vida corrente**, engloba as atividades necessárias para assegurar a vida corrente das UEO do Exército;
- **OE7 - Edificar as capacidades do Exército**, engloba as atividades a

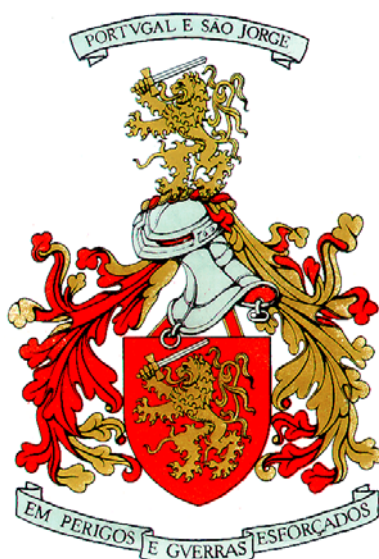


desenvolver no âmbito da estratégia genética para a prossecução dos objetivos de força, suportados pela LPM, LPIM e IP, de modo a que se possa prosseguir a modernização dos equipamentos, tendo em vista a edificação das capacidades necessárias a um Exército adequadamente sustentado, capaz de atuar de forma conjunta e combinada em todo o espectro da conflitualidade.

O quadro seguidamente apresentado evidencia, de forma sucinta, as responsabilidades de execução/concretização dos diversos Órgãos Centrais de Comando (OCC): Comando do Exército (CmdEx), Comando do Pessoal (CmdPess), Comando da Logística (CmdLog), Comando de Instrução e Doutrina (CID), e Comando das Forças Terrestres (CFT), relativamente a cada um dos objetivos do Exército supra apresentados:

Objetivo Estratégico	CmdEx	CmdPess	CmdLog	CID	CFT
OE 1	X	X	X	X	X
OE 2	X	X	X	X	X
OE 3			X		
OE 4	X	X	X		
OE 5	X			X	X
OE 6	X	X	X	X	X
OE 7	X		X		





## *II. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS*

## 1. Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida

### a. Quadro de Avaliação e Responsabilização

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente, do qual constam: a missão do serviço, os seus OE plurianuais, os objetivos fixados anualmente (objetivos operacionais), os indicadores de desempenho, o grau de realização dos objetivos, a identificação dos desvios e respetivas causas e, finalmente, a avaliação final do desempenho do serviço.

Para o Exército, os indicadores levantados foram elaborados em consonância com alguns os OE delineados, sistematizados de acordo com a sua estrutura organizacional.

Salienta-se, que no decurso de 2013, com fundamento na necessidade de avaliação permanente do nível do cumprimento dos objetivos definidos, foram realizadas monitorizações trimestrais, com vista à identificação das principais dificuldades, constrangimentos e eventuais desvios, habilitando o CmdEx a emitir diretivas e a acionar medidas corretivas conducentes à sua integral concretização.

### b. Disposições Internas

No intuito de concretizar os objetivos estabelecidos, o CmdEx, elaborou diversos planos, diretivas e despachos internos.

Destes, e com um horizonte a longo prazo, destaca-se o PMLP 07-24 do Exército, que orientou os diversos estudos elaborados pelo Estado-Maior do Exército (EME), de acordo com as diretivas e orientações superiormente definidas.

Complementarmente a este plano, a Diretiva nº48/CEME/12 define a metodologia e prioridades dos estudos estruturantes inerentes aos objetivos e tarefas atribuídas para o biénio 2012/2014, visando assegurar de forma sustentada a continuidade do processo de Transformação do Exército, tendo como referência a reorganização da Estrutura Superior da Defesa Nacional e das FFAA, de que se salienta o conceito de Sua Exa o General CEME, que preconiza *“manter a flexibilidade organizacional do Exército, através do sistema de forças permanente, tendo como base a estrutura de comando das três Brigadas e Forças de Apoio Geral (FApGer), bem como, assegurar as características de uma força operacional, diversificada, projetável, pronta a ser empenhada, acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio e sustentação.”*



Já em 2013, foi difundida a Diretiva nº70/CEME/13, que incorpora no Exército as orientações definidas no âmbito da Reforma “Defesa 2020”, ajustando assim o seu processo de reestruturação ao novo CEDN, e demais diretivas da Tutela.

No intuito de implementar este processo de reestruturação, de que se salienta a implementação provisória da Escola das Armas em Mafra, foi necessário alocar recursos financeiros ao plano de obras do Exército, em detrimento de outras áreas relacionadas com a operação e manutenção.

Em termos da orientação para a gestão de RH foram tidas em consideração entre outros, a Lei nº 66-B/2012 de 31 de dezembro (Lei do orçamento do Estado para 2013), e o “Documento de Estratégia Orçamental”, cujas implicações para o Exército se explicitam na área da contenção orçamental, e na adoção de medidas com vista à diminuição de efetivos militares.

No que concerne ao desenvolvimento de forças e capacidades necessárias à segurança coletiva no âmbito da NATO, e enquadrado na atual conjuntura económica, salienta-se numa lógica de poupança de recursos para a efetivação de uma maior partilha de responsabilidades no que à disponibilização de meios e capacidades militares dizem respeito, a iniciativa “*Smart Defence*” como atividade complementar e de reforço mútuo à iniciativa da UE designada por “*Pooling & Sharing*”.

Num âmbito mais específico, destaca-se as seguintes orientações prosseguidas pelos diversos OCC:

#### **(1) Comando do Exército**

- (a) As UEO integradas no Estado-Maior do Exército desenvolveram a sua atividade tendo por base entre outros elementos basilares, o PMLP para o Exército (2007/24), as atribuições estabelecidas pelo Decreto Regulamentar nº72, de 29JUN07 e em particular as Diretivas 29/CEME/10, 48/CEME/12 e 70/CEME/13.

O Conselho Superior de Disciplina do Exército (CSDE) desenvolveu as suas atividades em conformidade com, o artigo 139º do Regulamento de Disciplina Militar, os artigos 58º e 65º do Estatuto do Militares das Forças Armadas (EMFAR), e o artigo 36º do Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas.

O Jornal do Exército (JE) definiu as suas atividades no sentido de:

- Implementar ações que contribuam para a manutenção do moral e bem-estar dos efetivos, incluindo a promoção de ações de formação a frequentar por militares do Quadro Permanente (QP), em Regime de Voluntariado (RV) / Regime de Contrato (RC) e funcionários do Quadro de Pessoal Civil do Exército (QPCE);
- Incentivar a prática do culto dos valores e princípios fundamentais da Instituição Militar;
- Divulgar, uma correta imagem das UEO e respetivas atividades, assim como, assuntos e temas significativos de âmbito militar em geral e do Exército em particular.

(b) A Academia Militar (AM) definiu as suas atividades tendo por referência o período 2012/16 e tendo em vista a sua integração num sistema internacional de ensino universitário, no sentido de:

- Ser referência no ensino, formação e qualificação;
- Reforçar a cultura interna;
- Ser referência em domínios nucleares da área da segurança e defesa;
- Desenvolver a Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D);
- Aumentar a transferência de conhecimento, a oferta formativa e o apoio ao desenvolvimento;
- Dinamizar a associação, a cooperação e o intercâmbio;
- Incrementar e dinamizar as relações externas;
- Otimizar a organização interna;
- Potenciar a capacidade aprendizagem e crescimento;
- Aumentar a capacidade de sustentação.

(c) A Direção de História e Cultura Militar (DHCM), definiu as suas atividades no sentido de:

- Assegurar a seleção, arquivo, preservação e disponibilização para consulta da documentação histórica e geral do Exército;
- Promover e apoiar o estudo científico, técnico e cultural dos valores inerentes ao património histórico do Exército, bem como a sua adequada divulgação;
- Planear, coordenar e controlar as atividades relativas à utilização, conservação e cadastro do património museológico afeto ao Exército.

## **(2) Comando do Pessoal**

As orientações definidas passaram, pela participação no processo de reorganização da Estrutura Superior de Defesa Nacional e das FFAA, gestão dos efetivos com prioridade para a sua componente operacional e missões internacionais, redução de efetivos de acordo com o normativo em vigor, revisão da estrutura de recrutamento, e melhoria do apoio social e assistência religiosa aos servidores do Exército, entre outras.

A estratégia prosseguida pelo CmdPess seguiu as seguintes orientações do seu Comandante o General Ajudante-General:

- Conduzir toda a sua atividade com base no PA13, priorizando todos os objetivos e atividades planeadas;
- Planear e executar as atividades determinadas superiormente, não previstas no PA, mas que foram consideradas como necessárias e fundamentais;
- Manter a disciplina orçamental e de procedimentos logístico-financeiros;
- Garantir a satisfação das necessidades em reabastecimento e manutenção maioritariamente com o recurso ao canal de reabastecimento;
- Motivar os militares e funcionários civis para o cumprimento da missão.

## **(3) Comando das Forças Terrestres**

As linhas de ação que orientaram as atividades do CFT, são as seguintes:

- Promover o ajustamento da Componente Operacional do SFN-Ex, ponderando concentração de capacidades no respeito pelo equilíbrio das valências específicas das três Brigadas, mantendo a Brigada de Reação Rápida (BrigRR) como força ligeira, vocacionada para as operações de *Initial Entry Force* e como resposta ao núcleo fundamental da Força de Reação Imediata (FRI); manter a Brigada de Intervenção (BrigInt) como força blindada de rodas, de acordo com os requisitos preconizados quer no “Planeamento de Defesa” da UE, quer no “Planeamento de Capacidades” da OTAN; manter a Brigada Mecanizada (BrigMec) com as capacidades mínimas e adequadas que garantam o necessário poder de choque e de fogo à componente operacional, e que assegure os compromissos assumidos com a OTAN;
- Manter no SFN-Ex, com as valências operacionais adequadas e disponíveis, uma capacidade articulada para resposta a situações de catástrofes, em apoio da Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC), e promover o incremento

da tipologia e diversificação do apoio do Exército a outros organismos do estado no quadro das Outras Missões de Interesse Público (OMIP);

Em conformidade com estas orientações, o Exmo. Tenente-General Comandante das Forças Terrestres, através da sua Diretiva Nº25 para o biénio 2012/14, difundiu diretrizes, de forma a contribuir para a reforma organizacional do Exército, em curso, dando prioridade à manutenção da capacidade e prontidão dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF), expressa em três grandes vertentes:

- Aprontamento de Forças, para cumprir missões enquanto FND, NRF, e END;
- Ao Treino Operacional e Exercícios;
- À participação em OMIP.

Tendo em conta os constrangimentos de recursos existentes em 2013, salienta-se também duas Normas de Execução Permanente elaboradas por forma a mitigá-los, nomeadamente sobre procedimentos relativos:

- Aos pedidos de reforço dos tetos orçamentais de alimentação para exercícios, instruções noturnas, incorporações e aprontamentos de Forças;
- À elaboração da proposta para a atribuição ou reatribuição anual de créditos de munições, explosivos e artificios de fogo para exercícios, demonstrações e aprontamentos de Forças, ao controlo das mesmas e ao pedido de créditos especiais e/ou suplementares.

#### **(4) Comando da Instrução e Doutrina**

As linhas de ação prosseguidas pelo CID foram as seguintes:

- Reavaliar a estrutura dos Cursos de Formação de Sargentos (CFS) e respetivos modelos de formação;
- Rever a estrutura de formação e de instrução do Exército, tendo em conta os novos requisitos e a redução significativa de formandos;
- Rever as estruturas existentes e os procedimentos em curso, de forma a potenciar economias de escala nomeadamente ao nível dos recursos, financeiros e materiais;
- Estudar, face à imprevisibilidade das incorporações relativas ao Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército, alternativas à prática de comando do Tirocínio para Oficiais (TPO) e CFS;

- Estudar medidas de apoio aos militares RV/RC na proximidade da sua reinserção na vida civil, nomeadamente na área da formação profissional;
- Articular as alterações estruturais introduzidas pelo Exército na sua organização, com o novo edifício legislativo que o Ministério da Educação pretende implementar, impondo-se uma reanálise do ensino ministrado nos Estabelecimentos Militares de Ensino (EME's) para a prossecução da manutenção de níveis de qualidade manifestamente reconhecida;
- Necessidade de ver reconhecidas externamente as qualificações dos efetivos do Exército, nomeadamente na área técnico-profissional, a qual passa pelo reordenamento conceptual já em curso, designadamente através da aprovação de diversos manuais e pela consolidação e divulgação da estrutura de formação do Exército. Neste sentido, a certificação de toda a formação profissional ministrada no Exército requer o respeito pelos requisitos estabelecidos pelas entidades competentes e, sendo reconhecida a nível nacional, criam-se condições para uma fácil integração no mercado de trabalho dos militares que passam pelas fileiras, potenciando ainda um eventual aumento do fluxo de recrutamento;
- Operacionalizar o sistema de lições aprendidas centralizando as observações reportadas pelas UEO dos OCAD, analisando-as e extraindo lições que permitam melhorar os procedimentos e atualizar os normativos e doutrina em vigor.

Como estratégia para a consecução dos objetivos fixados, o CID alicerçou a sua atuação em torno do princípio: “disponibilizar a instrução correta, no formato certo, à pessoa certa, no tempo exato”.

#### **(5) Comando da Logística**

As linhas de ação prosseguidas pelo CmdLog foram as seguintes:

- Dar continuidade aos trabalhos de melhoria das infraestruturas e atingir novos objetivos aguardando-se com expectativa a aprovação da nova LPIM, em processo de revisão, como instrumento financeiro decisivo para a modernização das infraestruturas, bem como o desenvolvimento pela tutela do processo para a construção das novas Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME);
- Considerar como prioritárias e urgentes, as obras de manutenção, conservação, reparação e remodelação imprescindíveis por razões de segurança de pessoal e material, funcionais, sanitárias, e de bem-estar dos

militares, bem como, as relacionadas com o processo de transformação do Exército, com particular incidência nas que decorrem da implementação da Escola das Armas em Mafra;

- Avaliar relativamente às FND, os impactos da eventual diminuição de missões, bem como dos efetivos relativos às mesmas, e quais as implicações nos acordos estabelecidos para o efeito, continuando a garantir as mais adequadas ações para o apoio ao aprontamento, projeção, rendição, sustentação e retração;
- Análise criteriosa e consequente redução das deslocações em Território Nacional (TN), que impliquem o abono de ajudas de custos e a utilização de transportes;
- Continuar a concentrar a venda de sucatas e desperdícios, no Centro Militar de Eletrónica (CME) para os materiais elétricos e eletrónicos, e no Regimento de Manutenção (RMan), para os materiais em geral;
- Continuar a garantir os necessários níveis de aprontamento e sustentação para as forças do Exército, cujo emprego operacional seja previsto, designadamente no que se refere a munições e equipamentos de manutenção e material sanitário, e de modo a garantir o fluxo de reabastecimento adequado aos respetivos níveis de empenhamento externo;
- Suspender o lançamento de novos programas no contexto da LPM, e programar e desenvolver medidas e ações para aumentar a sua taxa de execução financeira anual;
- Elaborar um “Manual de Procedimentos de Contratação Pública do Exército”, de modo a uniformizar procedimentos, garantir a boa aplicação das regras da contratação pública, controlar os respetivos processos, e fixar e difundir normas de natureza especializada;
- Continuar a implementar um modelo renovado de Gestão Logística, de forma a executar a gestão integrada das funções logísticas de Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Serviços de Campanha, de acordo com as orientações e prioridades definidas;
- Promover economias de escala, decorrentes da contratação centralizada;
- Promoção da reengenharia de processos ligados à manutenção dos materiais de modo a otimizar a gestão da manutenção, reforçar o controlo e desburocratizar as tarefas administrativas;
- Otimização da gestão do fardamento e equipamento do Exército, reforçando-se os mecanismos de controlo;

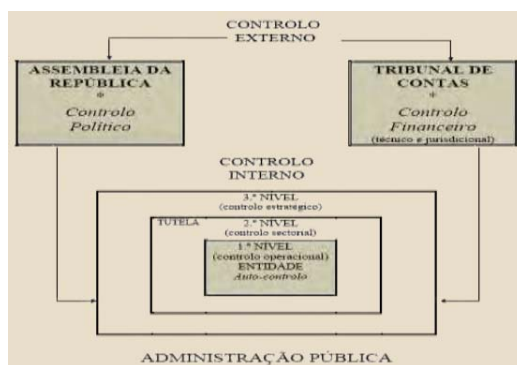


- Rever o sistema de saúde militar, por via da criação do Hospital das Forças Armadas (HFAR), e colaborar na elaboração do estudo e plano de implementação para o levantamento da Unidade de Saúde Operacional do Exército, e para a implementação gradual da Unidade de Apoio Sanitário Role2E/LM;
- Garantir através das OGME a recuperação e modernização de viaturas, equipamentos, e sistemas de armas;
- Conceber e desenvolver projetos inovadores e pioneiros, bem como iniciativas que projetem a excelência e a divulgação dos Sistemas de Informação Geográfica e as técnicas cartográficas usadas na produção da Cartografia Militar do Exército;
- Manter a participação da Unidade de Apoio Geoespacial em exercícios nacionais e internacionais, através de equipas de apoio geográfico com capacidade de aquisição e análise, perspetivando a sua intervenção em situações de catástrofe/calamidades.

### c. Sistema de Controlo Interno

Toda a atividade de gestão exige, para a concretização da sua eficácia, um bom sistema de controlo, sendo ambos os sistemas, o de gestão e o de controlo, indissociáveis.

A publicação do DL n.º 166/98, de 25 de junho, veio dar corpo ao sistema nacional de controlo interno, um sistema progressista e moderno, que consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão relativamente a atividades, programas, projetos ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental, em matéria de finanças públicas e outros interesses financeiros público, nos termos da Lei.



Conforme apresentado na figura supra o 1º nível do sistema de controlo interno (SCI), é exercido por órgãos especializados, dotados de independência técnica,

mas inseridos na estrutura interna da organização, que no caso do Exército é assegurado pela Inspeção Geral do Exército (IGE), que funcionando na dependência direta do CEME, orienta a sua atividade para as diretivas e orientações do CmdEx, tendo desempenhado a sua atividade de acordo com o Plano Anual de Inspeções de 2013 e outras inspeções extraordinárias, superiormente determinadas conforme seguidamente se apresenta:

**Atividades da Inspeção Geral do Exército**

Inspeções Gerais Ordinárias	<b>7</b>	<b>Total de Atividades Inspetivas  19</b>
Certificação de Forças NATO	<b>6</b>	
Certificação de Forças UE	<b>3</b>	
Certificação de Forças ECOSF	<b>3</b>	

A nível setorial, refira-se também que a Direção de Finanças através da Repartição de Auditoria exerce funções de auditoria e controlo interno no âmbito administração financeira, e a Inspeção do CmdLog assegura a conformidade em termos de requisitos técnicos de equipamentos adquiridos.

A Lei Orgânica do Exército estabelece ainda um conjunto de órgãos, que apesar de nem todos eles integrarem o SCI, se mostram competentes para exercerem um controlo interno efetivo da atividade prosseguida no quadro da sua missão e atribuições legais, bem como das atividades cometidas aos militares e civis que nela prestam serviço.

Trata-se concretamente dos órgãos de conselho - CSDE, que detêm, entre outras atribuições, uma importância singular na condução e manutenção da disciplina e coesão militar, e o EME, que de acordo com as diretivas e orientações superiormente definidas monitoriza objetivos e tarefas atribuídas aos diversos comandos do Exército.

## 2. Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados

De modo a melhor evidenciar os resultados atingidos pelo Exército assentamos a análise efetuada no presente capítulo no QUAR do Exército que ao longo do ano de 2013 se constituiu ferramenta fundamental para a “pilotagem” da execução do Plano de Atividades, permitindo corrigir trajetórias indesejadas.

### a. OE1 – Dirigir e Comandar

#### (1) Atividade prevista no QUAR

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)			Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
OE1 Dirigir e Comandar					
OOp1 -					
Ponderação de 100%					
Elaborar os estudos determinados superiormente	Ind 1	Nº de estudos/informações efetuadas	600	816	216
	Peso	20%			
Elaborar os planos estabelecidos	Ind 2	Tx de planos elaborados	> 90%	98%	8%
	Peso	20%			
Formar Oficiais para os QP do Exército e da GNR.	Ind 3	Nº de oficiais formados ( em relação ao planeado)	> 95%	95%	0%
	Peso	40%			
Divulgar o património histórico e cultural do Exército	Ind 4	Nº total de visitantes dos Museus	> 100.000	96.957	-3.043
	Peso	20%			

No âmbito dos **estudos determinados superiormente** relevam-se, pela sua importância para a Defesa Nacional, os seguidamente apresentados elaborados pelo EME:

- Estudo e elaboração de propostas no âmbito da revisão, do CEM, das MIFA, da LOBOFA, da LDN, da Lei de Bases da Condição Militar, do EMFAR, do Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército, bem como participou ainda no processo de Planeamento de Defesa Militar;
- Participação na elaboração do contributo do Exército, para a proposta de conceção estrutural e para o Plano Funcional do Órgão Central de Recrutamento;
- Elaboração de cenários para efetivação da redução dos efetivos militares previsto na Reforma “Defesa 2020”, e elaboração e monitorização do Plano de Redução de Pessoal Civil no Exército;
- Coordenação e elaboração da proposta de candidatura dos programas do Exército ao ciclo de programação dos Programas Operacionais 2014/20, apoiados pelos fundos comunitários de coesão;
- Definição do Plano Integrado Global da Reorganização da Componente Fixa e

Componente Operacional, tendo elaborado os vários projetos relativos ao levantamento do novo SFN e Dispositivo de Forças do Exército.

- No âmbito internacional, colaboração nos processos de planeamento de Defesa da OTAN e da UE, tendo ainda colaborado com a ONU e FINABEL;
- Acompanhamento, da Implementação do HFAR, da reestruturação dos Estabelecimentos Fabris do Exército;
- Elaboração, do contributo do Exército para os projetos de LPM e de LPIM, da proposta de aquisições da LPM e do IP, bem como realizou o seu acompanhamento e ajustamentos necessários face ao grau de execução exigido, e elaboração dos relatórios da LPM, anual e trimestrais para a Direção Geral de Armamento Infraestruturas e Equipamentos de Defesa (DGAIED), e semestrais para o Tribunal de Contas;
- Em coordenação com a DGAIED/MDN, estudos conducentes à industrialização da Capacidade de Comando e Controlo - Nível Tático (SIC-T);
- Em coordenação com o EMGFA, edificar uma capacidade conjunta “link 16” no âmbito do Plano de Implementação do Sistema de Comando e Controlo da Artilharia Anti Aérea, atualização do conceito do emprego operacional do Sistema Integrado das Redes de Emergência de Segurança de Portugal para as FFAA, elaboração do Plano para a Edificação da Capacidade de Ciberdefesa Nacional, e proposta de resolução com a lista de Sistemas Operacionais Críticos das FFAA;
- Planear e assegurar a gestão do projeto “1.6 CIS E-Learning Training Centres Network”, no âmbito da iniciativa NATO “Smart Defence”, no qual Portugal assumiu o papel de *Lead Nation*;
- Revisão das Diretivas do CEMGFA referentes, ao treino das FFAA do MALI, à participação das FFAA em ações de Proteção Civil, aprontamento da Companhia Geral CIMIC, e remoção de restos mortais dos TO;

No âmbito da **elaboração dos planos estabelecidos**, entre outros, foram elaborados pelo EME e enviados para o Ministério da Defesa Nacional (MDN), o PA14, o Plano de Missões ao Estrangeiro (PME) para 2014, o RA12, e o Plano de Aquisições da LPM para 2013.

No âmbito da **formação dos Oficiais para os QO do Exército e da Guarda Nacional Republicana** (GNR), verifica-se que continua a haver um número elevado de candidatos, 1 232 em 2013, face às vagas disponíveis.

Em termos gerais frequentaram a AM no ano letivo 2012/13, 633 alunos (436 do Exército, 177 da GNR, e 20 de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP)). Foram eliminados 32 alunos a seu pedido ou por razões de natureza escolar e verificaram-se 10 reprovações.

A tabela seguinte evidencia as entradas e saídas na AM no ano de 2013:

Designação	Exército	GNR	PALOP
Ingressos na AM	51	45	
Terminaram a AM	68	44	6

No âmbito da **divulgação do património cultural e histórico** e tendo por base o número de visitantes dos museus militares, verifica-se que a meta estabelecida para 2013 era muito ambiciosa, contudo, apesar de não ter sido superada, consideram-se os resultados muito positivos, situando-se em 97% do expectável.

## (2) Atividades não previstas no QUAR

Além das atividades supra referidas, que foram sendo objeto de monitorização através do QUAR, o **EME** realizou outras atividades, nomeadamente, as seguidamente indicadas:

- Implementou-se a utilização da ferramenta de gestão *Microsoft Enterprise Project Management*, tendo-se efetuado ações de formação, de modo a assegurar a operacionalização desta plataforma de gestão no âmbito da Gestão de Projetos do Exército;
- Foram acompanhados os desenvolvimentos e evoluções da doutrina OTAN, assim como efetuada a receção, análise, processamento e envio de posição do Exército para o MDN e EMGFA sobre 92 *Standardization Agreements*;
- Foi coordenada a participação nos grupos de trabalho de Organizações Internacionais, nomeadamente no âmbito da *Conference of National Armaments Directors*, e especificamente do *NATO Army Armaments Group*, tendo sido feito o acompanhamento dos estudos desenvolvidos neste fórum;
- Através dos respetivos delegados do Exército, participou-se nas reuniões da OTAN, da *Land Capability Group Land Engagement*, do *Joint Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Defence Capability Group*, da *Joint Intelligence Working Group*, e no sexto e sétimo *Information Assurance and Cyber Defense Capability Panel*;
- Elaboração da documentação relativa ao projeto *Smart Defense*, relativo à

formação e treino em Ciberdefesa, cuja liderança foi atribuída ao Exército;

- Participação nos grupos de trabalho coordenados pela Secretaria Geral do MDN (SG/MDN), com a participação do EMGFA e Ramos relativos, ao Plano de Racionalização das Tecnologias de Informação e Comunicações no universo Defesa Nacional, e Plano de Ação Setorial de Racionalização das Tecnologias de Informação e Comunicações – horizonte 2012–2016;
- Processamento dos Relatórios, de Informações, de Notícia, e dos Especiais de Informações, recebidos do Serviço de Informações Estratégicas de Defesa, assim como, os *Weekly Mission Report* e os ASSESSREP referentes às missões da EU;
- Processamento dos Relatórios, INTSUM, COUNTERINTELLIGENCE SUMMARY, CI-INTSUM, e Segurança Militar recebidos do Centro de Informações e Segurança Militares, assim como dos *Request for Information* a enviar a este Organismo;
- Elaboração do Relatório Anual, de Atividades de 2012, de Atividades de Informações Militares, e de Segurança Interna;
- Participação na reunião anual do Programa para a Prevenção e Combate à Droga e ao Alcoolismo nas FFAA, promovida pela Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do MDN;
- Encontro anual do grupo de adidos acreditados em Portugal;
- Participação e colaboração no Grupo de Trabalho do EMGFA relativo ao ISAF *Redeployment*;
- Acompanhamento do Controlo de Material, Equipamento e Pessoal no âmbito do tratado CFE;
- Elaboração de Protocolo Inter-Ministerial e Diretiva no âmbito da Proteção das Florestas.

Também pela AM, além das atividades objeto de monitorização através do QUAR, foram realizadas as seguintes:

- Doutoramento em História, Defesa e Relações Internacionais, iniciado no ano letivo 2012-2013;
- Dois Mestrados em Guerra de Informação, um no ano letivo 2011/12, e outro iniciado em outubro de 2012;



- A primeira edição do Mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações;
- Participou na construção do novo Mestrado em História Militar da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, em cooperação com dez instituições universitárias;
- Realização, em colaboração com a Associação de Jovens Empresários de um curso de liderança dirigido aos seus associados;
- Ministrou no ano letivo 2011/2012 a Unidade Curricular de Competência Transversal I, aos alunos do Instituto Superior Técnico, dos mestrados integrados em Engenharia Civil e Arquitetura;
- Ministrou no ano letivo 2011/2012 o Seminário Avançado em Liderança organizacional, aos alunos da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova;
- Acolhimento e orientação de quatro estágios académicos em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, no âmbito das parcerias, com a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, e com a Universidade Lusíada de Lisboa;
- Recebeu delegações das Academias Militares, do Brasil, da Bélgica, e da França;
- Recebeu e colaborou na orientação de um aluno da Escola de *Saint-Cyr Coëtquidan*, no âmbito do intercâmbio com a Academia Militar de França;
- Introduziu uma maior exigência no concurso de admissão à AM, com medidas inovadoras que em muito valoraram o nível académico dos alunos admitidos;
- Reajustou os planos de cursos, e os programas das unidades curriculares e dos tirocínios, no sentido da AM garantir o necessário acompanhamento da evolução científica, técnica e pedagógica;
- Colaborou, através da Secção de Psicologia Aplicada, no programa de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências com vista a melhorar a qualificação profissional de praças e civis.

No âmbito da DHCM, é também necessário realçar o seu empenhamento com as exposições relativas ao programa D. Afonso Henriques, no Dia do Exército, no Dia de Portugal, e em diversas cerimónias evocativas dos muitos conflitos em que Portugal interveio (Ameixial, Atoleiro, Buçaco, Vimeiro, Linha de Elvas).

Relacionado com a divulgação, refira-se também as atividades desenvolvidas pelo Centro de Audiovisuais do Exército, nomeadamente:

- 680 Trabalhos gráficos, salientando-se a publicação de revistas;
- 322 Trabalhos relacionados com audiovisuais, salientando-se as reportagens fotográficas digitais e reportagens de vídeo;
- 112 Trabalhos relacionados com o arquivo digital, salientando-se, a cedência de Imagens a entidades civis e militares, e as exposições fotográficas referentes, à 1ª Grande Guerra na Escola de Sargentos do Exército, e Heróis do Cuamato apresentada no Centro de Estudos Africanos da Faculdade de Letras da Universidade do Porto e na AM.

### **(3) Cooperação Bilateral**

Neste âmbito salienta-se toda a coordenação das atividades de Cooperação Bilateral, constantes no Plano do MDN a executar pelo Exército com os seguintes Países:

- Tunísia, referente à atividade de troca de instrutores para as áreas edificadas e receção de um oficial da Tunísia num estágio aperfeiçoamento veterinário no âmbito da saúde animal em Lisboa;
- Argélia, referente à participação de Portugal como observador num exercício de Companhia, e de um oficial português num estágio contra terrorismo;

O Exército efetuou ainda diversas atividades com os seguintes Países:

- Tunísia, referentes, à visita de S. Exa. o Ministro da Defesa Nacional a este País, e à XVII Reunião da Comissão Mista Luso-Tunisina;
- Alemanha, referente à Competição Internacional de Paraquedistas;
- Espanha, referentes, ao III Seminário Anual Entre o CID e o MADOC, LVII Reunião dos Estados-Maiores Peninsulares realizada em Madrid, frequência de um oficial no Curso de Estado-Maior das FFAA Espanholas, contatos entre o Centro de Psicologia Aplicada do Exército e a Subunidade de Psicologia Operativa de Espanha;
- Marrocos, referentes, à visita de instrutores da AM Marroquina à congénere Portuguesa, XVIII Reunião da Comissão Mista Luso-marroquina, e frequência de um Oficial ao Curso de Estado-Maior do *College Royal Des Etudes Supérieures*;

- França, referentes, ao apoio à instrução por um Sargento de Engenharia por solicitação deste País, troca de experiências na Área de Combate em Áreas Urbanas, Intercâmbio inter-Academias Militares e estágio de imersão e linguístico da *École Militaire Interarmes*, e coordenação e acompanhamento de visita de trabalho do Adido da França a várias UEO do Exército;
- Estados Unidos da América, referentes, à visita de trabalho do Adido do Exército dos EUA ao Regimento de Infantaria Nº3, e visita de cumprimentos do Senhor John Olson;
- Angola, referente ao apoio à formação de especialistas da engenharia militar Angolana;
- Argélia, referentes, às Jornadas Médico-Cirúrgicas do *Armée Nationale Populaire*, e reunião com o Chefe do Centro de Informações e Segurança Militares;
- Chile, referentes às visitas, ao centro docente de formação, e do Instituto Geográfico do Exército ao seu homólogo deste País;
- Brasil, referentes, à realização da I Conferência Bilateral de Estados Maiores, e visita do Comandante de Operações Terrestres do Exército Brasileiro;
- Itália, referente à 2ª Reunião da Comissão Bilateral de Cooperação em armamento.

#### b. OE2 – Executar Missões Operacionais e de Treino

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)		Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios	
OE2 Executar missões operacionais e de treino					
OOp2	Ponderação de 30%				
Executar os Exercícios de Treino	Ind 5	Nº de exercicios combinados (Forças de outras países)	12	8	-4
	Peso	10%			
	Ind 6	Nº de exercicios conjuntos (Exército, Marinha e Força Aérea)	9	9	0
	Peso	20%			
	Ind 7	Nº de exercicios (nível Exército, Brigadas e Zonas Militares)	9	9	0
	Peso	20%			
	Ind 8	Nº de exercicios (nível Companhia e Batalhão)	40	40	0
	Peso	50%			
OOp3	Ponderação de 30%				
Aprontar Forças Constituidas	Ind 9	Nº Forças em aprontamentos (FND e NRF)	5	5	0
	Peso	60%			
	Ind 10	Nº Forças em aprontamentos (FRI,CompOEsp e CRC)	3	3	0
	Peso	40%			
OOp4	Ponderação de 30%				
Aprontar Forças p/ resposta a Missões de Interesse Públi	Ind 11	Nº de respostas face a solicitações	> 90%	94%	4%
	Peso	100%			
OOp5	Ponderação de 10%				
Executar o Plano de Produção Cartográfica (IGeoE)	Ind 12	de execução do Centro de Produção Cartográfico (Tx em relação ao plan	> 95%	100%	5%
	Peso	100%			

Em conformidade com o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP) para o ano de 2013 e as diretivas operacionais de Aprontamento das FND, realizaram-se exercícios de diversos âmbitos tendo sido atingidos os objetivos propostos.

### (1) Objetivo Operacional 2 (OOp2)

- (a) No **treino combinado**, salienta-se a participação nos exercícios, REAL THAW da Força Aérea que empenhou forças da BrigMec e BrigRR, e HOT BLADE que decorreu em simultâneo com o exercício APOLO, tendo envolvido forças da BrigRR e da Agência Europeia de Defesa (EDA), e possibilitando o treino operacional com meios aéreos.

NOME	ÂMBITO	ÁREA	PARTICIPAÇÃO	OBSERVAÇÕES
COMBINED ENDEAVOR	NATO	Alemanha	DSCI/CME/EPT	CSI
STEADFAST INDICATOR	NATO	Romenia	CSMIE	HUMINT
STEADFAST ILLUSION	NATO	Letonia	CSMIE	CI
CAPABLE LOGISTICIAN	NATO	Eslovénia	CFT. ComLog	
LONE PARATROOPER	EMP	Espanha	BrigRR	
EXERCÍCIO LONG PRECISION	EMP	Espanha	BrigRR	
HIREX	EMP	Espanha	BrigMec	Afiliação c/ NRDC-SP
REAL THAW	UE	Portugal	BrigRR, BrigMec	
HOT BLADE	UE	Portugal	BrigRR, BrigMec	

No que concerne a exercícios internacionais, releva-se que não foi possível ao Exército participar em quatro, dos quais se destaca o exercício FRONTERA no âmbito dos Estados-Maiores Peninsulares, tendo em contrapartida participado nos exercícios seguidamente indicados:

- FELINO 13, que realizou-se em ITAOCA (BRASIL) em setembro, no âmbito da CPLP;
  - JCET, no âmbito da cooperação bilateral com os EUA, realizado em junho e em duas fases, a primeira sob a responsabilidade do Exército, e a segunda sob a responsabilidade da Marinha;
  - CYBER COALITION 13, planeado e conduzido pelo *NATO Cyber Defence Management Board*, que decorreu em novembro.
- (b) Relativamente ao **treino conjunto** foram efetuados os exercícios referidos na tabela seguidamente apresentada, salientando-se que sob a alçada do Estado Maior General das FFAA (EMGFA), se realizaram em simultâneo os exercícios LUSIADA, ARGAMEDDON e ZARCO, sob a designação de LUSITANO:

NOME	ÁREA	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
CSIEX / ITX	CONTINENTE	CEMGFA	INTEROPERABILIDADE CSI
LUSITANO		CEMGFA	TREINO FRI
SWORDFISH		CEMA	
SWIMMEX		CEMA	
ARMAGEDDON		CEME	TREINO CGerCIMIC, realizado c/ LUSITANO
SÉRIE AÇOR	AÇORES	COA	PLANOS CONTINGÊNCIA
SÉRIE CANÁRIO		COA	
SÉRIE FOCA		COA	
SÉRIE ZARCO	MADEIRA	CEMGFA (COM)	PLANOS CONTINGÊNCIA, realizado c/ LUSITANO

- (c) No âmbito do **treino interno** do Exército, releva-se que fruto das significativas restrições orçamentais, por despacho de Sua Exa o General CEME, não se realizou o exercício ORION, pelo que não foi efetuado nenhum exercício que empenhasse a totalidade dos ECOSF.

Foram realizados os exercícios seguidamente indicados:

- Exercícios nível Exército:

NOME	ÁREA	RESPONSÁVEL	PARTICIPAÇÃO
EFICÁCIA	SANTA MARGARIDA	CEME	BrigMec, GAC's do SFN-Ex e Unidades de Morteiros do Exército e da Marinha; e Meios Aéreos (FAP)
RELÂMPAGO	LEIRIA	CEME	Unidades de Artilharia Anti-Aérea
CIBER PERSEU	PRT	CEME	Capacidade de ciberdefesa
CELULEX	TANCOS – SANTA MARGARIDA	CEME	Elemento de Defesa BQR

- Exercícios nível Brigada:

NOME	ÁREA	RESPONSÁVEL	PARTICIPAÇÃO
APOLO	TANCOS/OVAR	Cmdt FT	BrigRR e apoios, realizado em simultâneo com o exercício HOT BLADE
DRAGÃO	WISEU/MANGUALDE	Cmdt FT	BrigInt, e apoios, realizado em simultâneo com o exercício PRISTINA 132
ROSA BRAVA	SANTA MARGARIDA	Cmdt FT	BrigMec e apoios

- Exercícios Zonas Militares:

NOME	ÁREA	RESPONSÁVEL	PARTICIPAÇÃO
CACHALOTE	AÇORES	Cmdt ZMA	Forças da ZMA
GOLFINHO	MADEIRA	Cmdt ZMM	Forças da ZMM

## (2) Objetivo Operacional 3 (OOp3)

No âmbito do **aprontamento de forças constituídas**, o Exército participou com 1086 militares nas seguintes missões:

ORGANIZAÇÃO	PAÍS	MISSÃO	UNIDADE / MEIOS	PERÍODO	EFETIVOS
NATO	Kosovo	KFOR	Agr INDIA/BrigMec	26set12 a 27mar13	164
NATO	Kosovo	KFOR	2BIPara/BrigRR	28mar12 a 28set12	177
NATO	Kosovo	KFOR	2B/BrigInt	28set13 a 28mar14	177
NATO	Afganistão	ISAF	5º Contingente Nacional	20out12 a 09mai13	227
NATO	Afganistão	ISAF	6º Contingente Nacional	10mai13 a 10nov13	200
NATO	Afganistão	ISAF	7º Contingente Nacional	11nov13 a 11mai14	128
EU	Uganda	EUTM Somália	Company Commanders Training Team	07mar13 a 13ago13	4
EU	Uganda	EUTM Somália	Company Commanders Training Team	02ago13 a 06dec13	5
EU	MALI	EUTM Mali	Sniper Training Team	Out13 a mar14	4
<b>Total Exército:</b>					<b>1.086</b>

No que concerne à ISAF, estava previsto que o 7º Contingente Nacional fosse o último a ser projetado, sendo a missão reconfigurada para assegurar o treino e formação às FFAA Afegãs, com um efetivo de 52 militares.

Para a certificação da capacidade operacional dos contingentes da KFOR e ISAF, foram efetuados os seguintes exercícios:

NOME	FORÇA	ÁREA	RESPONSÁVEL	PARTICIPAÇÃO
PRISTINA 131	KFOR	S. JACINTO	Cmdt BrigRR	2ºBIPara/BrigRR
PRISTINA 132		VILA REAL	Cmdt BrigRR	2ºBIP/BrigInt
KABUL 131	CN/ISAF	SANTA MARGARIDA	Cmdt BrigRR	6º CN
KABUL 132		SANTA MARGARIDA	Cmdt BrigRR	7º CN

O Exército participou ainda com **END** nos seguintes TO:

ORGANIZAÇÃO	PAÍS	MISSÃO	UNIDADE / MEIOS	PERÍODO	EFETIVOS
NATO	Kosovo	KFOR	HQ	Jan13 a Jul13	2
NATO	Kosovo	KFOR	HQ	Jul13 a Dec13	4
EU	Uganda	EUTM- SOMália	HQ	Jan13 a Dec13	1
EU	RDCongo	EUSEC	Observadores	Jan13 a mai13	2
ONU	Timor	UNMIT	Observadores	Jan13 a dec13	2
<b>Total Exército:</b>				<b>Jan13 a Jul13</b>	<b>7</b>
				<b>Jul13 a Dec13</b>	<b>9</b>

No que concerne às NRF, o Exército manteve em *Stand-by* uma Companhia de Polícia Militar para integrar as *Joint Theatre Troops / Immediate Response Forces* (IRF), com um efetivo de 90 militares, cuja certificação e declaração de Full Operational Capability foi obtida em 31Dec12. Para 2014, aprontou um Esquadrão de Reconhecimento com o efetivo de 140 militares, para integrar a 11ª Brigada Paraquedista francesa do *Rapid Reaction Corp* / NRF 2014, tendo sido obtida a certificação em 31Dec13, salienta-se também neste aprontamento a realização do exercício MERCURIO em Braga.

No âmbito da FRI, a BrigRR constituiu-se como Unidade Organizadora, respetivamente, da Componente Terrestre de 01Jul13 a 31Dec13, e da Componente de Operações Especiais, de 01Set13 a 31Dec13.



Relativamente à capacidade de *Control Riot Crowd* (CRC), por despacho de Sua Exa o Gen CEME, foi aprontado uma unidade de escalão companhia em cada uma das Brigadas.

### (3) Objetivo Operacional 4 (OOp4)

Apesar de este objetivo ter sido planeado no QUAR, a atividade desenvolvida, face à imprevisibilidade das solicitações efetuadas, foi discriminada no ponto seguinte, referente a atividades desenvolvidas mas não planeadas.

### (4) Objetivo Operacional 5 (OOp5)

No que concerne **plano de produção cartográfica** do IGeoE, as ações inerentes à produção de cartografia militar, armazenamento de informação geográfica, e licenciamento, e disponibilização de informação geográfica, foram genericamente superadas face à meta estabelecida.

## c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas

### (1) Atividade prevista no QUAR

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)			Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
<b>OE3 Gerir atividades logisticas</b>					
<b>OOp6</b>	<b>Ponderação de 20%</b>				
Executar o Plano de Beneficiação, conservação e repara	Ind 13 Peso	Tx de execução do Plano 100%	> 95%	73%	-22%
<b>OOp7</b>	<b>Ponderação de 30%</b>				
Executar o Plano de Reabastecimento (DMT)	Ind 14 Peso	Tx de execução do Plano 100%	> 95%	92%	-3%
<b>OOp8</b>	<b>Ponderação de 25%</b>				
Executar o Plano de Transportes (DMT)	Ind 15 Peso	Tx de execução do Plano 100%	> 95%	93%	-2%
<b>OOp9</b>	<b>Ponderação de 25%</b>				
Executar o Plano de Manutenção (DMT)	Ind 16 Peso	Tx de execução do Plano 100%	> 95%	90%	-5%

### (a) Objetivo Operacional 6 (OOp6)

O **Plano de Beneficiação, Conservação e Reparação de Infraestruturas**, foi de cerca de 5,5 M€, e teve como prioridade as intervenções relativas, aos programas de concentração e reestruturação do Exército, ao incremento das condições de conforto e bem-estar dos militares, ao aumento da segurança de pessoas e bens, à melhoria das condições higiénicas e sanitárias das cozinhas e refeitórios das UEO, e à manutenção e conservação de infraestruturas de modo a impedir a sua degradação. Algumas destas intervenções foram realizadas por Unidades

de Engenharia Militar, dos quais se releva, a beneficiação de infraestruturas da Zona Militar dos Açores.

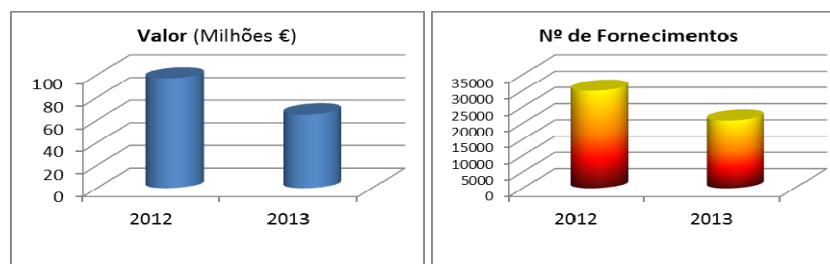
Neste âmbito salienta-se também o desenvolvimento de ações no âmbito da gestão do património, relativas às áreas do Tombo, servidões militares e casas do Estado, assim como, a realização e participação num conjunto alargado de outras atividades relacionadas com a preservação e divulgação do património arqueológico, cultural e histórico do Exército.

### (b) Objetivo Operacional 7 (OOp7)

Devido às contingências orçamentais existentes, o **Plano de Reabastecimento** sofreu uma redução de cerca de 38% face às aquisições efetuadas no ano anterior, e 44% relativamente aos fornecimentos efetuados às UEO no mesmo período, conforme seguidamente se apresenta:

Manifestações de Necessidades (MN)	2012	2013	Var%
Nº de MN	3.770	2.537	-49%
Nº de Pedidos	13.061	8.749	-49%
Valor de MN	84 M€	61 M€	-38%
Reabastecimento de Material às UEO	2012	2013	Var%
Nº Guias Fornecimento	9.795	8.433	-16%
Nº de Fornecimentos	30.010	20.788	-44%
Valor Fornecido	97 M€	44 M€	-120%

Valores de Reabastecimento de Material às UEO



Relativamente aos procedimentos aquisitivos, releva-se também a atividade de inspeção desenvolvida no âmbito do controlo da receção, qualitativa e quantitativa, de todos os abastecimentos, equipamentos e serviços adquiridos pelo canal Logístico, nomeadamente:

- A receção de cerca 646 pedidos de compra/requisições de artigos, traduzindo-se esta atividade num aumento em cerca de 68% relativamente ao ano anterior;
- A Missão de Acompanhamento e Fiscalização do programa das Viaturas Blindadas de Rodas (VBR) PANDUR 8x8, que desenvolve-se de forma

a inspecionar os trabalhos de regularização dos certificados de conformidade ao abrigo da garantia, tendo sido efetuadas aceitações até final de 2013 de 166 viaturas.

Em termos patrimoniais, verificou-se um aumento de cerca de 5% do valor dos bens e equipamentos distribuído às UEO resultante da diferença entre o valor fornecido que foi de 44 M€ (ver tabela supra apresentada) e o recolhido que se cifrou em 31M€, a que se juntaram os 10M€ do alienações efetuadas pelas UEO, conforme se evidencia nas tabelas seguintes:

Recolha de Material das UEO	2012	2013	Var%
Nº de Autos	1.593	1.498	-6%
Nº de Recolhas	13.428	11.723	-15%
Valor de Mat Recolhido	63 M€	31 M€	-103%

Alienações de Material nas UEO	2012	2013	Var%
Nº de Autos	4.224	4.020	-5%
Nº de Abates	20.217	12.950	-56%
Valor de Material Alienado nas UEO	7 M€	10 M€	30%

Património em Equipamentos Existente	2012	2013	Var%
Nas Unidades	943 M€	994 M€	5%
Em Depósito	505 M€	457 M€	-11%

### (c) Objetivo Operacional 8 (OOp8)

No **Plano de Transportes**, registou-se uma menor atividade face a 2012 conforme se pode verificar na tabela seguinte:

Apoio em Transporte	2012	2013	Var%
Transportes efetuados	1.068	1.085	2%
Pedidos satisfeitos em %	86	95	9%
Viaturas empenhadas	1.633	1.599	-2%
Quilómetros percorridos	481.306	547.253	12%
Combustível gasto	116.345	145.996	20%
Passageiros transportados	14.558	17.543	17%

Releva-se que o apoio terrestre rodoviário solicitado pelas UEO em TN foi garantido essencialmente com os meios auto da reserva do Exército sediados no Regimento de Transportes.

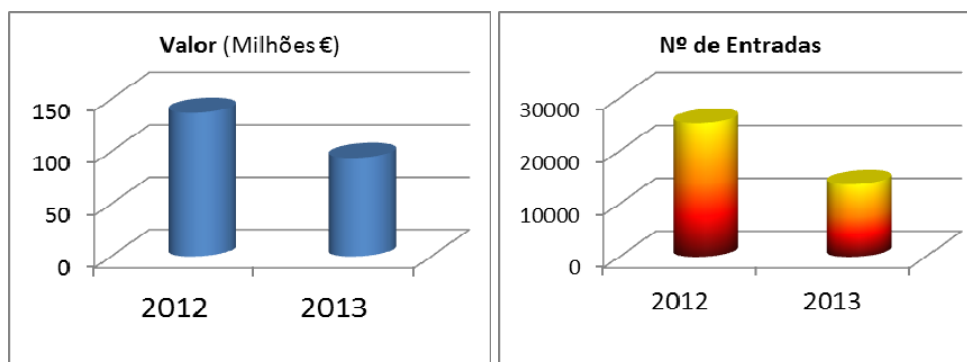
#### (d) Objetivo Operacional 9 (OOp9)

No que diz respeito ao **Plano de Manutenção**, as intervenções efetuadas foram muito inferiores às de 2012 conforme seguidamente se apresenta:

Entradas + Reentradas em CNR	2012	2013	Var%
Nº Autos de Receção	6.507	3.491	-86%
Nº de Entradas em Canal	25.287	13.701	-85%
Valor de Entradas em Canal	137 €	94 €	-46%

Releva-se no entanto que fruto do esforço realizado na recuperação de sistemas foi obtido um fluxo de entradas em Canal de Reabastecimento (CNR) na ordem dos 94 milhões de euros conforme seguidamente se apresenta:

Entradas + Reentradas em CNR

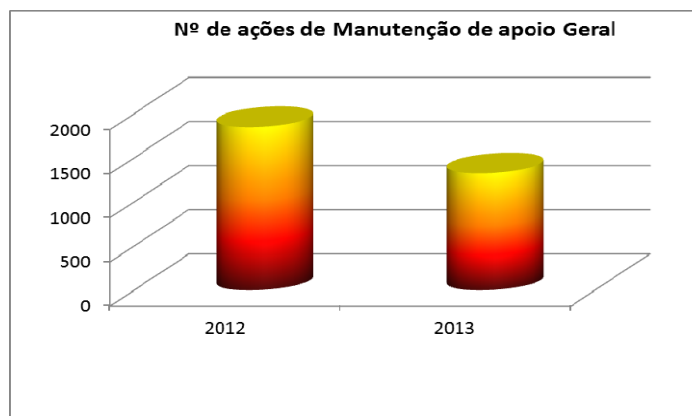


Neste âmbito salienta-se, que foram implementados e consolidados os mecanismos de controlo necessários à boa gestão logística e consequentemente uma menor quebra nas ações de manutenção.

Foi também implementado o novo conceito de manutenção de viaturas administrativas assente nas Unidades de Apoio de Serviços de Área que se revelou crucial para um melhor apoio e aumento do nível de operacionalidade.

Seguidamente são apresentados os resultados das intervenções de apoio geral efetuadas:

Ordens de Manutenção de Apoio Geral	2012	2013	Var%
Nº de Ordens	529	409	-29%
Nº de Ações de Manutenção	1.850	1.273	-45%
Valor de Equipamentos Reparados	41 €	14 €	-193%

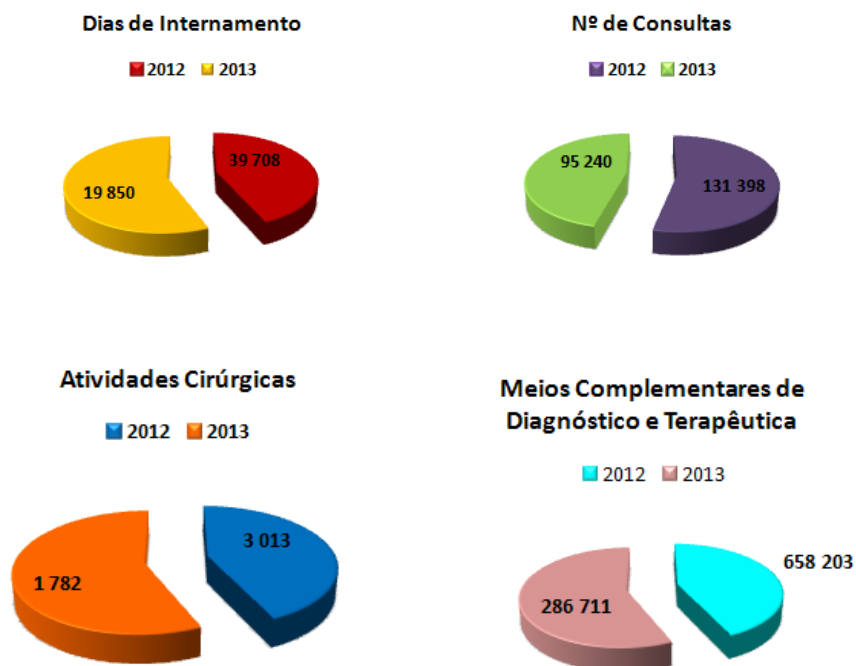


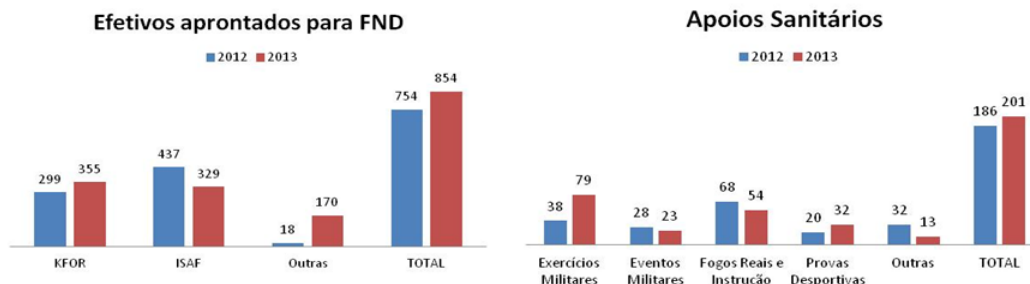
## (2) Atividades não previstas no QUAR

Embora não sendo objeto de monitorização através do QUAR, consideram-se relevantes no âmbito da sustentação logística as atividades relacionadas com a **Saúde Militar** realizadas em 2013.

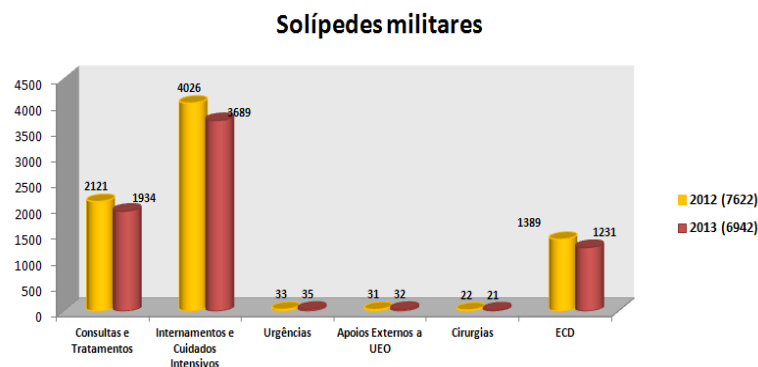
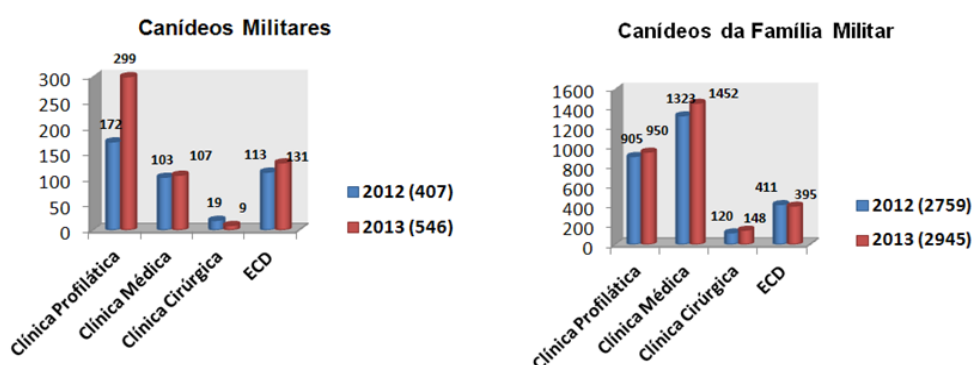
Assim, neste âmbito, releva-se, a extinção do Hospital Militar Principal, e o reforço do conceito de Saúde Operacional, quer no âmbito da responsabilidade dos Centros de Saúde, quer nos domínios laboratorial, farmacêutico e veterinário.

No que concerne aos indicadores de gestão hospitalar apresentam-se seguidamente alguns gráficos demonstrativos da atividade hospitalar do Hospital Militar Regional Nº 1 e dos Centros de Saúde do Exército face ao ano anterior:

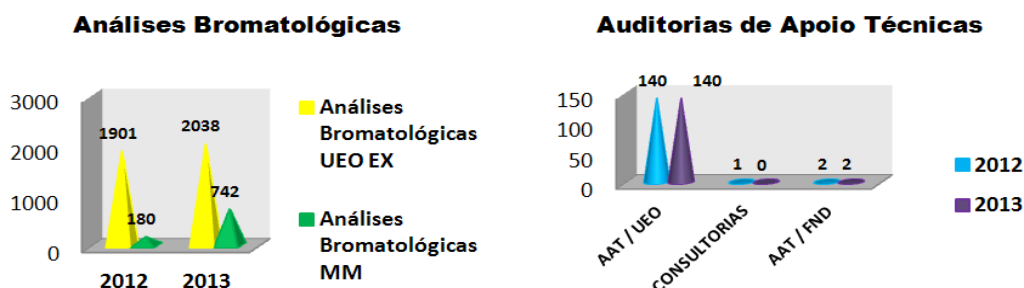




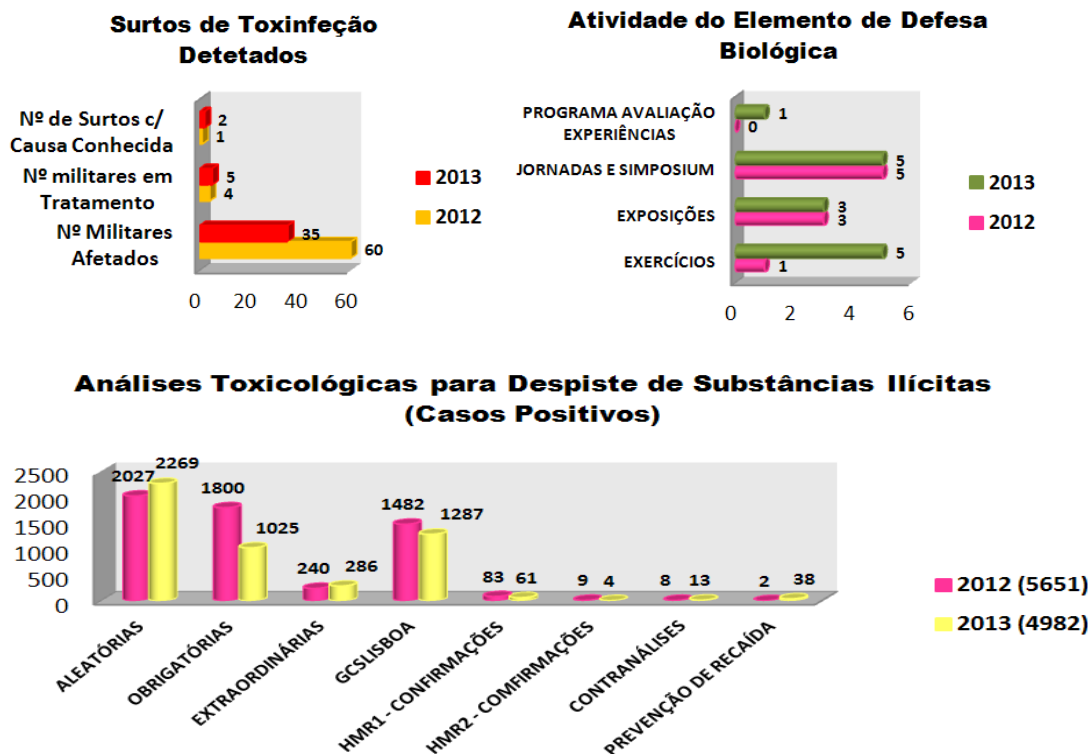
Relativamente aos indicadores de gestão hospitalar da saúde animal, apresentam-se também os seguintes gráficos da atividade hospitalar da Clínica de Canídeos do Exército e do Hospital Veterinário Militar de Equinos, face ao ano anterior:



Relativamente à atividade laboratorial do Laboratório, de Bromatologia e Defesa Biológica, e do de Toxicologia e Defesa Química, os gráficos seguintes evidenciam a atividade desenvolvida face ao ano anterior:







## b. OE4 – Administrar Recursos Humanos

### (1) Atividade prevista no QUAR

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

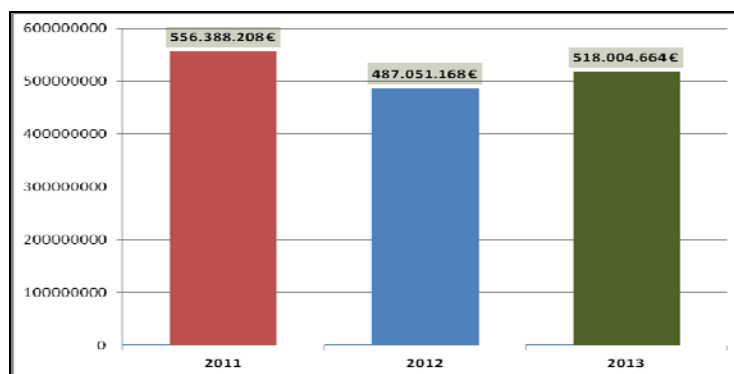
Objectivos Operacionais (OOp)			Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
<b>OE4 Administrar os Recursos Humanos</b>					
<b>OOp10</b>	<b>Ponderação de 40%</b>				
Monitorizar o orçamento de Despesas com Pessoal	Ind 17 Peso	Tx de desvio mensal 100%	< 5%	0%	-5%
<b>OOp11</b>	<b>Ponderação de 30%</b>				
Executar o Plano de Incorporações	Ind 18 Peso	Efetivo RV/RC incorporado 100%	>95 %	100%	5%
<b>OOp12</b>	<b>Ponderação de 30%</b>				
Gerir os recursos humanos	Ind 19 Peso	Tx de execução do Plano de promoções 50%	>90%	93%	3%
	Ind 20 Peso	Percentagem de execução dos movimentos de pessoal planeados 50%	>90%	91%	1%

### (a) Objetivo Operacional 10 (OOp10)

Relativamente à **monotorização das despesas com pessoal**, resultantes do processamento de vencimentos, a execução global de 2013 foi 518M€, foi efetuada de acordo com o quadro seguinte:

Subagrupamento	Execução	%
REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	328.727.842 €	63,46%
ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS	16.784.864 €	3,24%
SEGURANÇA SOCIAL	170.444.862 €	32,90%
OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	2.047.097 €	0,40%
<b>Total</b>	<b>518.004.664 €</b>	<b>100,00%</b>

A evolução das despesas com Pessoal resultantes do processamento de vencimentos, de 2011 a 2013, é evidenciada no seguinte gráfico:

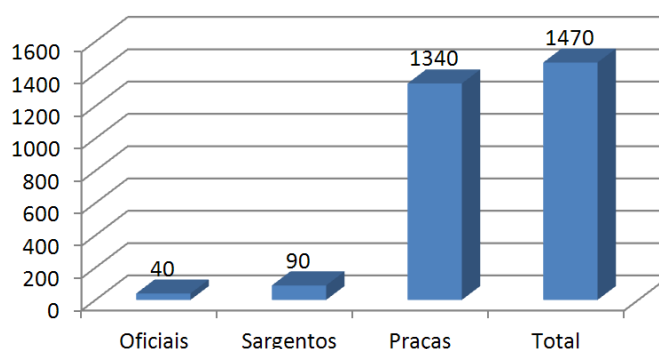


Para análise do gráfico supra releva-se o seguinte:

- A redução da despesa global, entre 2011 e 2012, situou-se em 69M€, o que se traduz numa redução de encargos de cerca de 12,5%;
- Esta redução teve por base a suspensão do pagamento dos subsídios de férias e natal, nos termos da Lei do Orçamento do Estado, e a redução do efetivo médio de militares em RV/RC;
- De 2012 para 2013, verificou-se um aumento da despesa em 31M€ decorrente da reposição do subsídio de férias.

#### (b) Objetivo Operacional 11 (OOp11)

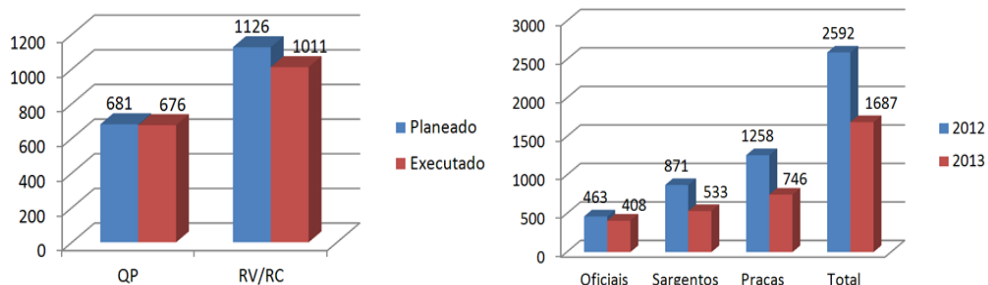
Quanto ao **plano de incorporações**, conforme previsto, foram incorporados 1470 militares, cuja distribuição por categorias é a que se apresenta no gráfico seguinte:



Para alcançar este objetivo foram desenvolvidas atividades, de divulgação junto de diversas entidades, e de classificação e seleção de candidatos.

**(c) Objetivo Operacional 12 (OOp12)**

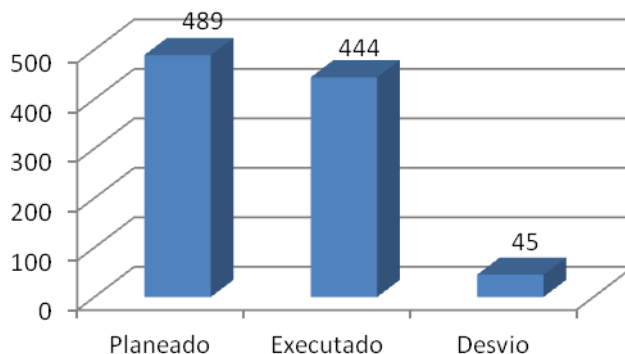
Relativamente ao **plano de promoções**, este foi executado de acordo como planeado e no estrito cumprimento das diretivas superiores, tendo-se obtido os seguintes resultados:



Para análise dos gráficos supra releva-se o seguinte:

- As promoções dos militares RC não efetuadas deveram-se, à passagem à disponibilidade dos mesmos, e também no caso dos Praças à aplicação da Lei nº 68/2013 de 29 de Agosto;
- A alteração dos tempos mínimos nos postos impostos por esta Lei, refletiu-se ao nível das promoções por diuturnidade, com as naturais consequências ao nível da gestão do pessoal militar;
- De salientar ainda que a sistemática redução dos Efetivos Autorizados e as limitações orçamentais têm provocado o congestionamento das carreiras. Assim, neste âmbito releva-se que, apesar do esforço colocado na concretização das promoções por escolha e por antiguidade, o tempo de permanência em alguns postos tem vindo a aumentar significativamente.

Relativamente à execução do **plano de movimentos**, foram considerados os realizados, e aqueles que por motivos devidamente justificados ainda não se efetuaram.



Salienta-se neste âmbito que a simultaneidade da execução do plano de movimentos com a entrada em vigor das alterações introduzidas pela Lei do Orçamento do Estado Retificativo, que alterou as regras para o abono do suplemento de residência, bem como as limitações relacionadas com a implementação do plano de Reestruturação do Exército, resultaram nalguns constrangimentos que contribuíram para que a taxa de execução apresentada.

Alguns dos militares que, estando no terceiro ano de deslocamento e pretendendo, inicialmente, prolongar o seu deslocamento por mais um ano, após terem conhecimento da redução significativa daquele suplemento que permitia atenuar, em parte, os custos decorrentes da deslocação, de imediato desistiram dessa sua intenção, obrigando a adaptações ao plano de movimentos aprovado.

De salientar igualmente que a implementação da Escola das Armas em 2013 mereceu uma especial atenção, implicando a necessidade de execução e concretização de um plano de movimentos específico com uma taxa de execução na ordem dos 98%.

## **(2) Atividades não previstas no QUAR**

Além das atividades supra referidas, que foram sendo objeto de monitorização através do QUAR, foram também desenvolvidas as seguintes atividades:

### **(a) Garantir o Apoio Social**

A média mensal de vencimentos processados foi de 24.919 efetivos (militares e trabalhadores do QPCE), onde se incluem pensões provisórias de reforma e complementos de pensão.

Foi previsto e garantido todo o financiamento para o pagamento de propinas referentes à frequência dos graus de ensino de Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, dos combatentes do Ex-Ultramar e respetivos descendentes, num total de 90 processos;

O Serviço de Assistência Religiosa desenvolveu todas as suas atividades, celebrações e reuniões, assim como a peregrinação Internacional Militar a Lourdes, e a peregrinação a Militar a Fátima.

### **(b) Administração da Justiça e Disciplina**

Para além do Exército, esta atividade estendeu-se à GNR, no que respeita a processos de condecorações, e em assuntos relacionados com acidentes

ou doenças em serviço ou em campanha aos cidadãos naturais das ex-colónias portuguesas que têm residência em Portugal e que o acidente ou a doença tenha ocorrido no Ultramar ao serviço do Exército Português.

No ano de 2013 foram elaborados e analisados os processos espelhados no quadro seguinte:

Averiguações por acidente/doença em serviço	Processo concluídos	995
	Diligências	114
Deficientes das Forças Armadas	Concluídos	335
	Diligências	213
Disciplinares por acidente de viação	Concluídos	10
Concessão de condecorações	Organizados	5248
Louvores homologados		5469
Punições homologadas		215

### **(c) Atividades de Recrutamento e Divulgação**

Concorreram para prossecução destas atividades:

- O envolvimento das Equipas de Dinamização e Apoio ao Recrutamento das UEO do Exército;
- Um “*Call center*” permitindo o atendimento da Linha Verde do Exército (800 20 12 74) das 09H00 às 20H00;
- A realização de ações de divulgação através de palestras em Estabelecimentos de Ensino, Centros de Emprego e exposições em espaços públicos;
- O estabelecimento de protocolos com Câmaras Municipais para divulgação do serviço militar em regime de RV/RC;
- A participação em eventos públicos através de expositores e torres de multi-atividades, e colocação de publicidade em UEO e viaturas de divulgação;
- Publicitação de notícias em jornais de expressão regional;
- Consolidada a importância da figura do “Tutor” dos candidatos;
- Publicação em Diário da República dos concursos de admissão para as categorias de Oficial e Sargento.

### **(d) Atividade de Classificação e Seleção**

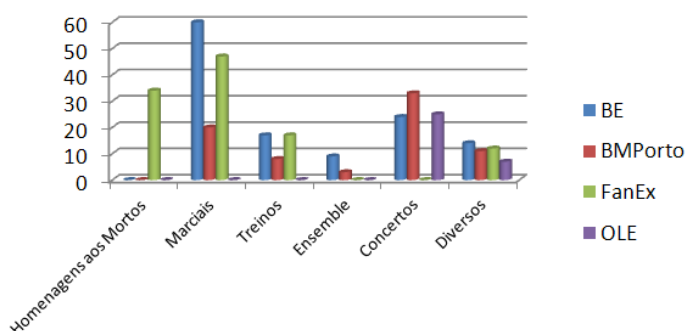
Foi consolidada a utilização do Sistema Informático de Apoio às Provas de Classificação e Seleção, e foram informatizados os testes psicotécnicos, com plena utilização nos Gabinetes de Classificação e Seleção Temporários da Madeira e dos Açores.

### (e) Planear e Apoiar Reuniões dos Conselhos das Armas e Serviços

Foram executadas todas as atividades de preparação dos processos individuais dos militares a apreciar na promoção por Escolha e por Diuturnidade e foi prestado todo o apoio às reuniões dos Conselhos das Armas e Serviços do Exército. Após a homologação das listas de promoção provenientes destes conselhos, as mesmas foram alvo de divulgação e publicadas em Ordem do Exército, tendo vigorado para efeitos de promoção durante o ano de 2013.

### (f) Atividades das Bandas do Exército

Nesta atividade que contribui para a divulgação do Exército, está incluída toda a ação desenvolvida pela Chefia de Bandas e Fanfarras e todas as suas Bandas/Fanfarras/Orquestras, cuja atividade se resume no gráfico seguinte:



## a. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos

### (1) Atividade prevista no QUAR

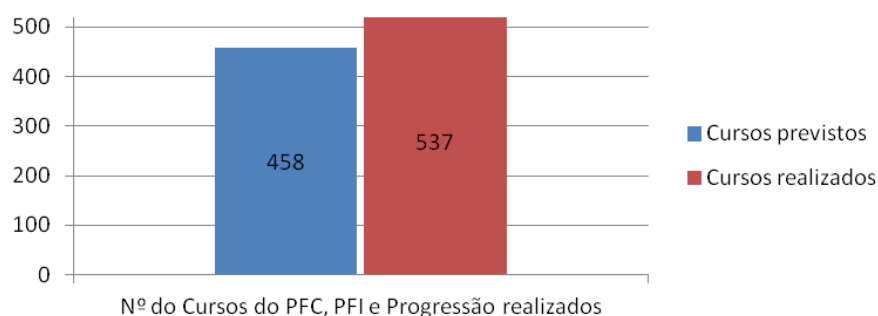
No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)		Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
<b>OE5 Formar e Qualificar os Recursos Humanos</b>				
<b>OOp13</b>	<b>Ponderação de 50%</b>			
Assegurar a formação e a certificação da formação	Ind 21	Nº de Cursos de PFC, PFI e Progressão realizados	> 90%	117%
	Peso	50%		17%
	Ind 22	Número de Certificados de Qualificação no âmbito do SICO emitidos	> 9	0
	Peso	50%		-9
<b>OOp14</b>	<b>Ponderação de 20%</b>			
Conceber e atualizar a oferta formativa	Ind 23	Nº de especialidades do CFS (QP) revistas	> 2	0
	Peso	100%		-2
<b>OOp15</b>	<b>Ponderação de 30%</b>			
Assegurar as atividades de Educação Física e Desporto, Equitação e Tiro	Ind 24	Execução das atividades planeadas	> 90%	91%
	Peso	100%		1%



### (a) Objetivo Operacional 13 (OOp13)

No âmbito da formação e respetiva certificação face ao número de  **cursos do PFC, PFI e de Progressão nas Carreiras realizados**, constata-se que se realizaram 537 face às 458 ações de formação previstas o que corresponde a uma concretização de 177%, muito acima da meta prevista que era de 90%.



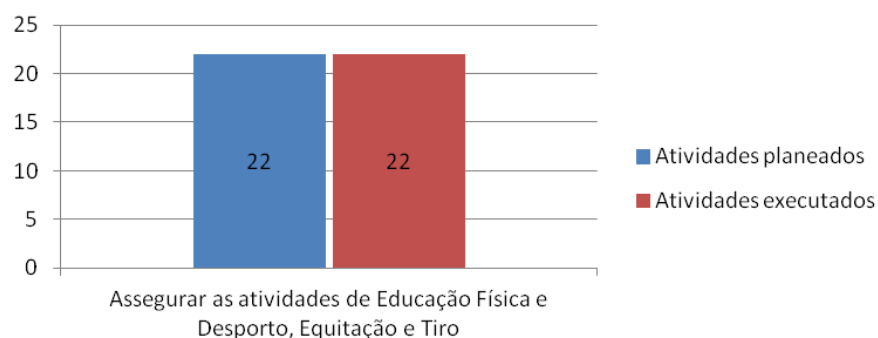
Quanto ao número de **Certificados de Qualificação emitidos no âmbito do SIGO** (Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa), não obstante estar-se na posse das senhas de acesso, a necessidade de satisfazer os requisitos do Sistema Nacional de Qualificações tornou morosa a produção de documentação de sustentação base do sistema de certificação, não permitindo a concretização deste objetivo.

### (b) Objetivo Operacional 14 (OOp14)

No âmbito de **conceber e atualizar a oferta formativa**, que consistia em rever especialidades do CFS do QP, apesar de não concretizado, encontra-se em avançado estado de execução.

### (c) Objetivo Operacional 15 (OOp15)

Relativamente às atividades de **educação física e desporto, equitação e tiro**, todas as atividades previstas foram executadas.



## **(2) Atividades não previstas no QUAR**

Além das atividades supra referidas, objeto de monitorização através do QUAR, foram também desenvolvidas as seguintes atividades:

Coordenação com os grupos de trabalho de padronização da NATO, com o objetivo de uniformizar procedimentos relativamente a várias Publicações Doutrinárias do Exército (PDE) que se encontravam em elaboração.

Conclusão e promulgação das PDE relativas a Controlo de Tumultos, Logística, Emprego dos Helicópteros no Exército, Instruções de Segurança Militar do Exército Português, ISTAR, Segurança Aeroterrestre.

Iniciado o processo de elaboração das PDE relativas, à Homologação de Zonas de Lançamento, Defesa Nuclear Biológico Químico e Radioativo (NBQR), Operações Especiais, Manual do *Special Operations Task Group*, Instrução e Treino de Tiro de Armas Ligeiras.

Continuação dos processos de elaboração, atualização ou revisão das publicações relativas a, Pessoal e Administração, Apoio de Serviços do Pessoal do Exército, Batalhão ISTAR, Agrupamento Tático, Tática de Operações de Combate, Operações Psicológicas, Tática de Artilharia Antiaérea, Tática de Artilharia de Campanha, Grupo de Artilharia de Campanha, Sistema de Controlo, Comando e Informações, Proteção NBQR, Detecção, Identificação e Monitorização NBQR, Gestão de Perigos e Riscos, Contramedidas e Apoio Médico em Ambiente NBQR, Guerra Subversiva, Batalhão VBR Pandur, Companhia VBR Pandur, Sistema Logístico do Exército, Comunicações e Sistemas de Informação e Guerra Eletrónica.

Participação na conferência NATO de Lições Aprendidas, ocorrida em Lisboa de 22 a 24OUT13.

Realização de 689 testes linguísticos de inglês e 29 de francês.

Preparada e coordenada a participação de delegados do Exército em reuniões de Grupos de Trabalho internacionais de cariz doutrinário ou similar, designadamente seis no âmbito da NATO e sete da Finabel.

Acompanhamento do processo de reestruturação dos EME's, salientando-se neste âmbito o estudo da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do MDN sobre "Cenários de Atuação Pública relativa aos Estabelecimentos Militares de Ensino não Superior".

Esforço permanente na formação de um corpo docente que permita, a certificação da formação em SIGO, e sua inscrição na caderneta de competências do militar.

#### b. OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)				Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
<b>OE6 Assegurar as Atividades de Vida Corrente</b>						
<b>OOp16</b>	<b>Ponderação de 20%</b>					
Executar o orçamento atribuído ao Comando do Exército	Ind 25 Peso	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) 100%		>95%	99%	4%
<b>OOp17</b>	<b>Ponderação de 20%</b>					
Executar o orçamento atribuído ao Comando da Logística	Ind 26 Peso	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) 100%		> 95%	99%	4%
<b>OOp18</b>	<b>Ponderação de 20%</b>					
Executar o orçamento atribuído ao Comando do Pessoal	Ind 27 Peso	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) 100%		> 95%	92%	-3%
<b>OOp19</b>	<b>Ponderação de 20%</b>					
Executar o orçamento atribuído ao CID	Ind 28 Peso	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) 100%		> 95%	100%	5%
<b>OOp20</b>	<b>Ponderação de 20%</b>					
Executar o orçamento atribuído ao CFT	Ind 29 Peso	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) 100%		> 95%	99%	4%

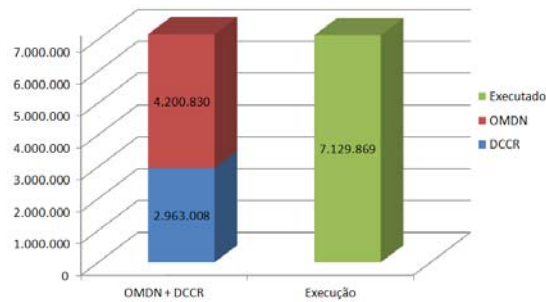
O CmdEx, o CmdLog, o CID e o CFT superaram as metas estabelecidas tendo executado praticamente a totalidade das verbas atribuídas. Salienta-se que apesar do aumento dos preços de alguns bens essenciais (água, luz, gás e combustíveis), a implementação de um rigoroso e permanente sistema de controlo interno, assente numa “filosofia” de poupança, criou condições para de forma eficaz e eficiente atingir as metas estabelecidas com os recursos financeiros disponibilizados.

No que concerne ao CmdLog o esforço de contenção da despesa que vem sendo efetuado associado à transferência do HMP para o MDN traduziu-se num significativo decréscimo na execução de despesa tanto no Orçamento do Ministério da Defesa Nacional (OMDN) em cerca de 26 M€, como em Despesas com Compensação em Receitas (DCCR) em 5 M€.

Relativamente ao CmdPess o desvio negativo verificado supra apresentado resulta do ajustamento efetuado ao nível das atividades planeadas e das restrições impostas nos três últimos anos na execução orçamental, conforme seguidamente se evidencia:

ANOS	OMDN	DCCR
2011	1.546.179 €	51.684 €
2012	1.255.604 €	107.388 €
2013	1.245.111 €	93.182 €

No CID, as verbas foram utilizadas na sua plenitude conforme se evidencia no gráfico seguidamente apresentado:



O CFT, além do orçamento inicialmente atribuído executou também as verbas atribuídas para os Polos Permanentes (Tancos e Vendas Novas) e Núcleo Preparatório do Regimento de Apoio Militar de Emergência, bem como, outros créditos logísticos atribuídos às suas Unidades.

### c. OE7 – Edificar as Capacidades do Exército

#### (1) Atividades previstas no QUAR

No QUAR, foram definidos os seguintes objetivos, indicadores e metas a atingir tendo-se verificado os resultados e desvios apresentados no quadro seguidamente indicado:

Objectivos Operacionais (OOp)			Metas 2013 (n)	Concretização Resultado	Desvios
<b>OE7 Edificar as Capacidades do Exército</b>					
<b>OOp21</b>	<b>Ponderação de 50%</b>				
Executar o Plano de Aquisições da LPM	Ind 30	Taxa de adjudicação de 80% até Junho	100%	32%	-67,81%
	Peso	40%			
	Ind 31	Tx execução	> 95%	91%	-4%
	Peso	60%			
<b>OOp22</b>	<b>Ponderação de 20%</b>				
Executar o Plano de Aquisições da LPIM	Ind 32	Taxa de adjudicação de 80% até Junho	100%	0%	-100%
	Peso	40%			
	Ind 33	Tx execução	> 95%	0%	-95%
	Peso	60%			
<b>OOp23</b>	<b>Ponderação de 30%</b>				
Executar o Plano de Aquisições da PIDDAC	Ind 34	Taxa de adjudicação de 80% até Junho	100%	33%	-67%
	Peso	40%			
	Ind 35	Tx execução	> 95%	83%	-12%
	Peso	60%			

No âmbito da **LPM**, a dotação atribuída ao Exército, para execução dos diversos projetos foi de 16,9M€, a que se somaram 0,166M€ provenientes do retorno do IVA.

Tendo por base os montantes disponibilizados, Sua Excelência o General CEME, aprovou o novo Plano de Aquisições que incorporava 53% de aquisições transitadas de 2012, sendo unicamente 47% respeitantes a novas aquisições conforme o gráfico seguinte evidencia:



Em outubro, foi comunicado pela SG/MDN, uma redução dos Fundos Disponíveis, tendo a LPM sido afetada em 1,558M€, o que inviabilizou uma taxa de execução financeira superior a 90,9%, transitando para execução em 2014 os seguintes projetos:

Medida	Projeto	Atividades	Montante
M05	SIC-T	Aquisição de 1 Módulo Rear Link	178.350,00 €
	SIC-T	Aquisição de 12 Computadores Robustecidos	96.605,00 €
	SIC-T	6 sistemas Rádio de banda Larga	349.996,50 €
M19	Munições	Munições para CNR	448.578,54 €
M31	Equip NBQ	Viatura SIBCRA	233.700,00 €

Na **LPIM**, releva-se que não existiram dotações, e consequentemente não houve execução orçamental.

No **PIDDAC**, foi inicialmente atribuído o montante de 1,5M€, contudo em consequência das cativações orçamentais posteriormente efetuadas este montante decresceu para 1,275M€. Com a afetação de fundos disponíveis, comunicado pela SG/MDN, o PIDDAC foi afetado em 0,211M€, o que inviabilizou uma taxa de execução superior a 83,39%.

## (2) Atividades não previstas no QUAR

Na Edificação de capacidades salienta-se também a atividade de **I&D** desenvolvida pelo Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL) cujos objetivos definidos nos seus estatutos, foram elaborados em conformidade com as normas de Investigação e Desenvolvimento do Exército (NIDEx), nomeadamente:

- Aumentar a produção e difusão de saberes, nomeadamente em áreas de conhecimento nucleares da AM;
- Apoiar as atividades de ensino com as correspondentes linhas de investigação, e desenvolver estruturas de ID&I;

- Desenvolver a cooperação externa, o trabalho em equipa, e a partilha e a gestão do conhecimento;
- Promover a aplicação do conhecimento na invenção, desenvolvimento e/ou implementação de novos, ou de novas formas de aplicar, processos, produtos, estruturas organizacionais, conceitos, serviços, ou sistemas, que resultem em significativas melhorias de eficiência, eficácia, ou qualidade dos resultados, com a finalidade de criar mais valor, quer à AM, ao Exército e à GNR, quer à comunidade;

Como atividades desenvolvidas, no âmbito das linhas de investigação definidas (Estudo das Crises e dos Conflitos; Gestão de Crises; Apoio à Decisão e Guerra de Informação; Ambiente Operacional; Direito e Segurança e Defesa; Comando, Liderança e Fatores Humanos; Medicina Operacional; Tecnologias de Apoio à Segurança e Defesa), destacam-se as seguintes:

- Publicação de artigos em revistas nacionais, e comunicações em congressos nacionais e internacionais;
- Revisão das NIDEx, Introduzindo as referências mais recentes, o CEDN, a Resolução do Conselho de Ministros sobre a Defesa 2020, a estratégia da NATO e da EU para a I&D, a estratégia de I&D, da Defesa e da Base Tecnológica e Industrial de Defesa;
- Cooperação com outras instituições universitárias e de I&D, e com os centros de investigação de estabelecimentos congéneres;

Projetos terminados em 2013:

- Laboratório de computação forense, com um financiamento de 5.895€, tem por objetivo o levantamento de requisitos para o capacitar aos níveis, Operacional de apoio direto e imediato a "*site exploitation*", de Reação a incidentes de segurança informática, e de Apoio a investigação interna com ou sem responsabilização pessoal;
- Demolições de Emergência pelo uso Controlado de Explosivos, com um financiamento de 8.190€, e visa o desenvolvimento de um conjunto de cargas especiais que permitam a demolição de estruturas metálicas, e que simultaneamente possam ser empregues na atividade de Inativação de Engenhos Explosivos, substituindo algumas cargas comerciais;

Projetos em curso:



- SNIFFER - *Sensory devices network for food supply chain security*, financiado pela UE, e que visa juntamente com 8 entidades europeias num consórcio internacional, incrementar a segurança da cadeia alimentar através de um sistema de deteção contra agentes biológicos, químicos e radiológicos passíveis de serem introduzidos nos alimentos;
- A Influência da Diabetes Mellitus tipo 2 no grau de destruição periodontal - Efeito do controlo glicémico e dislipidémia, com um financiamento previsto de 23.310€, e visa analisar o estado periodontal em doentes da consulta de Endocrinologia do HFAR com disglícemia, de forma a investigar a relação entre o estado metabólico, a dislipidemia, e a destruição periodontal;
- Adaptabilidade ao Ensino Superior Universitário Militar: Implicações para o Sucesso Académico e Militar, com um financiamento previsto de 19.950€, e visa determinar os preditores que estão na base de um desempenho adaptativo e explicam maiores níveis de sucesso académico e militar;
- Aquisição de dados tridimensionais em sistemas de informação geográfica, com um financiamento previsto de 54.180€, e que visa dotar o Instituto Geográfico do Exército com esta capacidade recorrendo a métodos fotogramétricos;
- PANDORA - Plataforma Aérea Não Tripulada para Deteção e Operações de Reconhecimento Aéreo NBQR, em colaboração com a empresa TEKEVER, com um financiamento previsto de 200.000€, e que visa o desenvolvimento tecnológico conducente à produção de um protótipo de multirotor integrando sensores para deteção de agentes NRBQ;
- Simulações de colisões e explosões, com um financiamento previsto de 1.260€, e que visa a análise de colisões entre muitas partículas, cuja inclusão da libertação de energia de partículas envolvidas nas colisões permitirá a passagem de uma situação de colisões para uma situação de deflagração / explosão numa escala de nanopartículas;
- “Eu, Tu e Nós” - projeto de promoção da resiliência nas famílias dos militares, em cooperação com a Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, com um financiamento previsto de 4.000€, e que visa a promoção da resiliência nas famílias dos militares projetados para os diferentes TO, integrados em contingentes ou de forma isolada, antes, durante, e após o deslocamento;

- O Bem-estar dos militares portugueses: antecedentes e consequências para os militares e o Exército, em cooperação com a Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, com um financiamento previsto de 4.000€, e que visa avaliar o bem-estar dos Militares Portugueses de acordo com uma abordagem conceptual que partirá de um modelo holístico de stress;
- Modelo de gestão de conhecimento intergeracional em contexto militar: comando e liderança, com um financiamento previsto de 13.650€, e que visa confirmação das competências de comando e liderança relacionadas com desempenhos superiores nos níveis de liderança (direta, organizacional e estratégica), de modo a ser Elaborado um Manual de Comando e Liderança do Exército;
- Microsensores na monitorização de fármacos administrados nas FND, com um financiamento previsto de 18.845€, e que visa a utilização de microeléctrodos modificados na monitorização de fármacos (antibióticos e anti-inflamatórios) utilizados pelas FND;
- SIGARM - ferramenta de apoio às missões de tiro das armas, com um financiamento previsto de 19,271€, e que visa o desenvolvimento de uma ferramenta baseada em informação georreferenciada, para efetuar o cálculo das correções a introduzir nos sistemas de armas;
- FIREND® - Munição de Artilharia com Detonação Mecânica, e que visa o desenvolvimento de conceito, projeto e avaliação de funcionalidade de um projétil com esta valência, que pela sua natureza não explosiva, permite a sua aplicação em tempo de guerra ou paz e ações de apoio à sociedade civil, com elevado potencial de aplicação no combate a fogos florestais.

### **3. Atividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados**

#### **a. OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino**

No âmbito das OMIP, em 2013 não foram inicialmente previstas nem atribuídas verbas, pelo que, as missões desenvolvidas foram executadas por solicitação da entidade competente, “à custa” das dotações para as atividades de vida corrente e funcionamento normal das UEO do Exército, com posterior ressarcimento dos custos.

Em 2013 o Exército participou e deu o seu apoio nas seguintes OMIP:

##### **(1) Plano Lira**

Nos termos da lei, o Exército ao longo dos anos tem vindo a participar nos esforços de proteção da floresta, nomeadamente em operações de prevenção e rescaldo no combate aos incêndios florestais.

Plano de Operações Lira, cuja vigência decorreu entre 15 de maio e 31 de outubro de 2013, englobou meios de prevenção de 31 Unidades, num total de 735 militares distribuídos por 32 Pelotões, 5 Destacamentos de Engenharia Militar e 3 pronto-socorro pesados.

Este dispositivo permitiu acorrer a diversas solicitações de apoio, que empenharam 1.434 militares e 214 viaturas, tendo-se percorrido um total de 93.302Km, a que se associa os empenhamentos em ações de patrulhamento e vigilância de 620 homens/dia e 156 viaturas/dia, num total de 367.564Km percorridos.

Salienta-se também no âmbito do Plano Lira, as seguintes ações decorrentes de acordos estabelecidos com Câmaras Municipais:

- Serra de Sintra, com um empenhamento diário de 5 militares e 1 viatura tática, num total de 14.969 Km percorridos;
- Serra de Monchique, com um empenhamento diário de 8 militares e 2 viaturas táticas, num total de 17.183 Km percorridos;
- Serra de Santa Luzia, com um empenhamento diário de 2 militares e 1 viatura tática, num total de 15.569 Km percorridos;
- Mafra, com um empenhamento diário de 5 militares e 1 viatura tática, a que associa patrulhas a cavalo, num total de 2.079 Km percorridos.

## **(2) Plano Aluvião**

Este Plano refere-se a operações de ajuda em situações de cheias, tendo sido, durante o seu período de vigência, empenhado um efetivo diário mínimo de 34 Secções de prevenção, 4 Destacamentos de Engenharia de Construções Horizontais, 2 barcos de reconhecimento e 3 Equipas de Pronto Socorro.

Além destes dois Planos, no fim-de-semana de 19 e 20Jan13, em que ocorreram por todo o continente condições atmosféricas adversas, com especial incidência, na região de POMBAL, onde várias povoações ficaram sem energia elétrica, a EDP solicitou apoio através da ANPC, para a cedência de geradores, tendo sido empenhados 81 militares, 19 viaturas, e 11 geradores.

Salienta-se também neste âmbito, que a Zona Militar da Madeira emitiu e submeteu a aprovação superior o Plano AUXÍLIO, que define as formas de colaboração com ANPC na Madeira, tendo sido chamada a colaborar nas operações, VIGIA JULHO 13, AGOSTO QUENTE, PORTO DA CRUZ.

### **b. OE2 – Dirigir e Comandar**

No âmbito deste objetivo foram efetuadas as seguintes atividades, decorrentes de solicitações cometidas ao Exército:

No **EME**, relevam-se as seguintes atividades e estudos que não estavam previstos e que foram conduzidos nos prazos previstos e de acordo com as orientações superiores, nomeadamente:

- Elaboração de uma proposta de despacho sobre a situação administrativa dos militares do Polo de Lisboa do HFAR;
- Elaboração de propostas do Ramo relativas ao processo de transição e ocupação de cargos na “NATO Command Structure”, e “NATO Communication and Information Agency”.
- Elaboração do Plano para a Igualdade de Género do Exército, e execução do Plano Nacional de Ação para implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas Nº 1325;
- Elaboração de contributos do Exército relacionados com as boas práticas na área dos Direitos Humanos;
- Estudos referentes à frequência de cursos em outros Ramos e Universidades civis, para obtenção de especializações com interesse para o Exército;

- Acompanhamento dos trabalhos da Comissão Técnica de Acompanhamento da reestruturação dos Estabelecimentos Militares de Ensino não Superior;
- Elaboração do Plano de Gestão do Risco de Corrupção e Infrações Conexas do Exército;
- Elaboração de diversos Memorandos de Entendimento e Acordos Técnicos, com entidades externas;
- Revisão legislativa referente ao Suplemento de Residência e respetivas implicações nas propostas apresentadas para a minimização do seu impacto social;
- Prestação de informação sobre remunerações, suplementos e outras componentes remuneratórias, solicitada no âmbito da Lei nº 59/2013, de 23 de agosto, tendo a resposta sido emitida dentro do prazo;
- Elaboração do Relatório de Capacidades, de acordo com a Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas FFAA;
- Foram conduzidos estudos de forma a perspetivar a evolução dos efetivos do Exército até 2020 e o correspondente ajustamento das necessidades orçamentais, de forma a permitir apoiar a tomada de decisão do CmdEx, no que concerne às linhas de orientação emanadas pelo Governo através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 alusiva à Reforma “Defesa 2020”;

A **AM** organizou e executou, o II Seminário de Comando e Liderança ao Nível Tático nas FND, o III Workshop de Liderança, “*Activating women,s Leaderships-Brain Neurobiological Basis*”, e o 7º Simpósio Internacional-Ciberespaço: Liderança, Segurança e Defesa em Rede. Também lançou os livros, “Origens da Grande Guerra Rumo às trincheiras – Percurso político-militar (1871-1914)”, “A Política Externa de Portugal para o PESC: O Caso de Timor-Leste”, “A Geopolítica. Velhas mas novas Aproximações e o contrário”, “Conflitos e arte Militar na Idade da Informação”, e “O Terrorismo Transnacional e o Planeamento Estratégico de Segurança Nacional dos Estados Unidos da América”;

No âmbito da **DHCM**, salienta-se o planeamento e coordenação das atividades que as UEO do Exército vão executar para evocação do centenário da 1ª Grande Guerra.

Através do **CAVE**, realizou-se a cobertura de Foto/Vídeo e pós-produção dos diferentes eventos associados às comemorações do Dia do Exército de 2013, apoiando também na conceção, realização e exibição de um diaporama intitulado

“O que fomos e somos, sempre ao serviço de Portugal”, que foi projetado aquando da parada militar e deu corpo à referida evocação histórica.

#### **c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas**

No âmbito das infraestruturas, participou-se nos estudos conducentes à definição do Plano Diretor do HFAR, à reabilitação do aeródromo militar de Tancos, e à reestruturação dos EME's. Foram também executados projetos, de reabilitação de edifícios do Instituto de Estudos Superiores Militares, e de infraestruturas de carácter provisório no HFAR.

Relativamente à Saúde Militar, salienta-se:

- A participação do Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica em reuniões de trabalho para a constituição de redes laboratoriais, o que permitiu uma aproximação aos objetivos de aumento da biossegurança a nível nacional;
- A realização das “I Jornadas de Medicina Veterinária Militar”, em que foi novamente apresentado o conceito do Centro de Cirurgia Experimental Avançada, com a sua mais-valia para o efetivo Médico e Veterinário do Exército;
- A candidatura a um projeto no âmbito dos Fundos Europeus Estruturais de Desenvolvimento 2014-2020, e outro da EDA;
- Participação do Laboratório de Toxicologia e Defesa Química, em ações no âmbito da Cooperação Técnico-Militar com Angola;
- Reconhecimento por parte da Autoridade Nacional para a Proibição de Armas Químicas das capacidades técnico-científicas do Laboratório de Toxicologia e Defesa Química, tendo sido premiado e facultado a frequência de 2 cursos em centros de referência internacional, sob o patrocínio da Organização para a Proibição das Armas Químicas;
- Ministrou dois estágios inseridos no currículo da Licenciatura em Ciências Forenses e Criminais do Instituto Superior Ciências da Saúde Egas Moniz e do Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas da Universidade de Lisboa.

#### **d. OE4 – Administrar Recursos Humanos**

No âmbito deste objetivo verificou-se a necessidade de colocar pessoal na situação de reserva na efetividade de serviço, facto que exigiu algum esforço por parte do Órgão de gestão de Pessoal.

Procedeu-se à colocação excedentária de militares no Instituto de Ação Social das Forças Armadas, na Liga dos Combatentes e na Cruz Vermelha Portuguesa facto



que teve, como origem, a necessidade do Exército dar resposta aos sucessivos pedidos de pessoal, endereçados por essas Entidades que, desde 1997 até ao presente, têm vindo a sofrer alterações profundas nas respetivas orgânicas e na subsequente necessidade de pessoal, sem a correspondente alteração do diploma que define os efetivos autorizado a desempenhar funções fora do Ramo e fora das FFAA;

Em janeiro de 2013, realizou-se uma auditoria pela Inspeção-Geral da Defesa Nacional ao Processo de Transição da situação de Reserva para a situação de Reforma dos militares das FFAA, cuja apreciação global foi positiva, e que face às conclusões extraídas, iniciou-se de imediato um conjunto de medidas conducentes à transmissão de conhecimentos, através de processos escritos de fácil interpretação e compreensão, capazes de garantir a continuidade, no tempo, dos saberes e das boas práticas. Foram implementadas, ainda, práticas capazes de diminuir os tempos necessários à elaboração dos processos de transição da reserva para a reforma;

Verificou-se, também, uma Auditoria do Tribunal de Contas às remunerações do Exército (militares na situação de reserva), que teve por objetivo examinar a conformidade legal e regulamentar do processamento de remunerações, suplementos e descontos obrigatórios aos militares do Exército na situação de reserva;

Relativamente ao QPCE, procedeu-se ao recrutamento por Mobilidade Interna de trabalhadores para re completamento de UEO carenciadas, mas cuja redução de efetivos prevista da Reforma «Defesa 2020» levou a reduzir drasticamente os objetivos de recrutamento para 2013;

Foi implementado o Programa de Rescisões por Mutuo Acordo, dando assim cumprimento à Portaria nº 221/13 de 8 de julho, e que contou com a adesão de 39 trabalhadores;

Foi mantido o acompanhamento de vinte e três cidadãos PALOP a residir no Regimento de Transportes e no Centro Militar de Eletrónica;

Foram concluídos 399 processos de atividades dos Delegados de Apoio à Família respeitantes à assistência prestada aos familiares dos militares, Funcionários Civis do Exército com Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e Deficientes das Forças Armadas falecidos.

Através da Direção de Saúde, foi implementado o SIADAP aos Médicos e Enfermeiros Cíveis do Exército.

**e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos**

No âmbito deste objetivo o Exército participou no EMGFA, em 2 reuniões de divulgação no âmbito do *Bureau for International Language Coordination* da NATO;

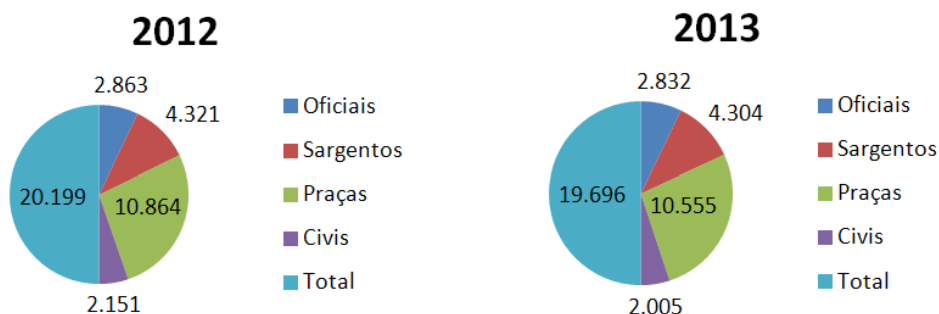
Foi efetuado o planeamento da transferência para a Escola de Sargentos do Exército, do laboratório de línguas e outros meios afetos à atividade de aferição de nível linguístico;

Foi aprovado o Manual Didático referente ao Modelo de Referencial de Curso, que se pretende seja uma ferramenta de trabalho para todos os intervenientes no Sistema de Formação do Exército.

#### 4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros

##### a. Recursos Humanos

Os efetivos do Exército, à semelhança de anos anteriores, têm vindo a diminuir fruto da implementação da legislação e orientações superiores, representando no último ano uma diminuição de cerca de 500 efetivos. Os valores referentes a 31 de dezembro estão refletidos nos gráficos seguintes (não incluem os alunos da Academia Militar):

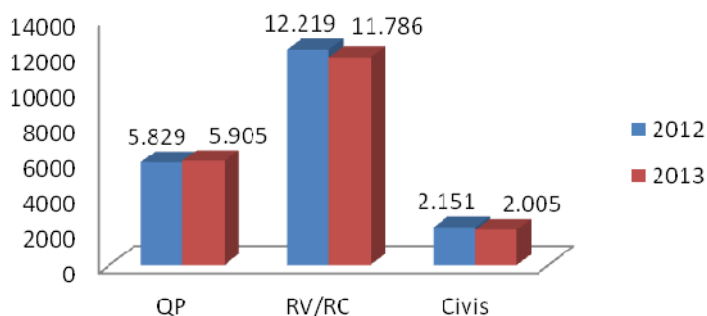


Salienta-se, tendo como referência apenas o Efetivo Autorizado, que para as diferentes categorias de militares dos QP e RV/RC, as faltas de pessoal no Ramo foram aproximadamente de 550 Oficiais, 1000 Sargentos e 1100 Praças, faltas estas que no futuro serão ampliadas pela necessidade de cumprimento das diretrizes do MDN referentes à Reforma «Defesa 2020».

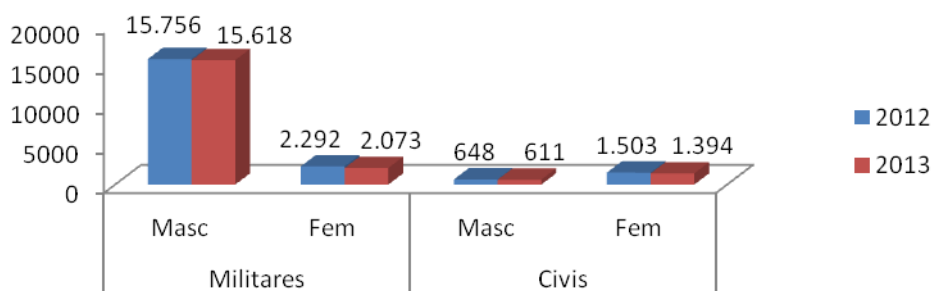
Ainda neste âmbito, alerta-se para as grandes dificuldades em satisfazer as necessidades de algumas especialidades que se podem considerar críticas, como sejam:

- Em Oficiais e Sargentos RC - licenciados em direito, polícia do exército, administração e finanças, ciências da educação, línguas germânicas, e educação física;
- Em Praças - mecânicos auto, condutores, carpinteiros e eletricistas.

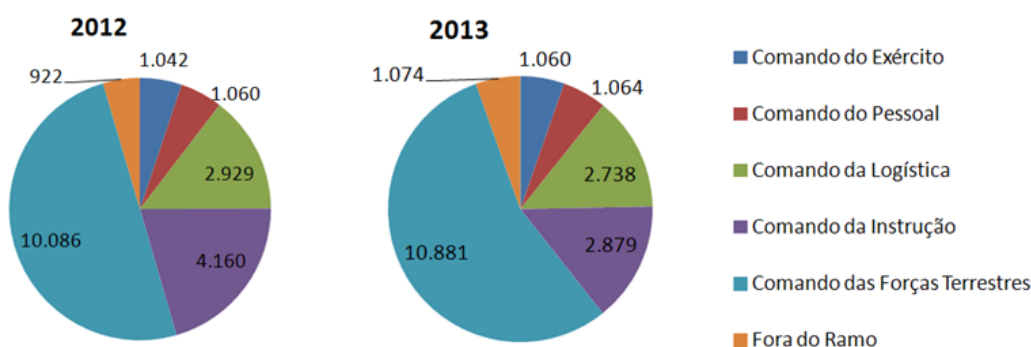
A distribuição dos efetivos por vínculo contratual é a seguinte:



A distribuição por género é a seguinte:



A distribuição dos efetivos por OCAD de prestação de serviço é a seguinte:



Na comparação supra, verifica-se que apesar da contínua redução de efetivos, o Exército mantém o esforço na manutenção da sua capacidade operacional através da colocação de militares no CFT em detrimento dos restantes Comandos.

Apesar deste desiderato, os efetivos dos ECOSF estão aquém do nível de levantamento superiormente definido, sendo de salientar que estes rondam cerca de 45% do efetivo previstos nos Quadros Orgânicos aprovados e em vigor.

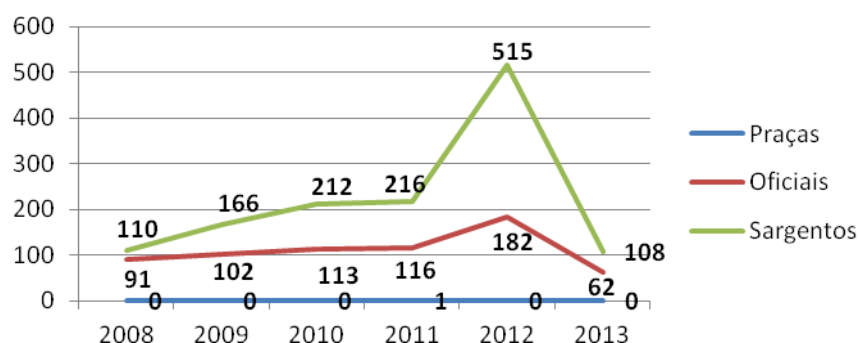
Esta realidade provoca sérias dificuldades na afetação de RH para as atividades de formação e educação, implicando o estabelecimento de múltiplas acumulações de cargos e funções para a consecução dos objetivos, a que se associa, face à exiguidade de promoções resultante das decisões políticas em vigor, que militares com postos hierarquicamente mais baixos ocupem cargos e funções que competiriam a postos de maior responsabilidade que requereriam militares com mais experiência.

De referir também que as recentes alterações das condições de atribuição do suplemento de residência têm provocado alguns problemas à gestão do pessoal, julgando-se que em 2014 seja mesmo um fator determinante na elaboração do futuro plano de movimentos.

No ano de 2013 passaram à situação de Reserva 62 Oficiais e 108 Sargentos dos QP, sendo que no final do ano a situação era a seguinte:

Categoria	Total	Na Efetividade de Serviço	Fora da Efetividade de Serviço
Oficiais	679	133	546
Sargentos	1.370	177	1.193
Praças	1	0	1
<b>Total</b>	<b>2.050</b>	<b>310</b>	<b>1.740</b>

Relativamente aos anos anteriores verifica-se uma redução substancial de militares que passaram à situação de Reserva, conforme se pode constatar no seguinte gráfico:

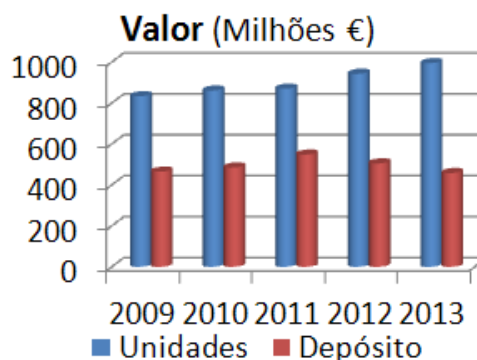


Esta situação poderá resultar, em parte, das restrições impostas pelo Orçamento do Estado, que veio dificultar as passagens à situação de Reserva, uma vez que as exceções previstas no diploma reduzem significativamente o número de militares com condições para tal.

## b. Recursos Materiais

O leque de recursos materiais afetos ao Exército é muito vasto, sendo que o património existente por classes de abastecimentos (II – Vestuário e equipamentos, IV – Materiais de construção, V – Munições, VII – Artigos completos principais, VIII – Material sanitário, e IX – Sobressalentes) é o seguinte:

Classe	Unidades		Depósito	
	Qt	Valor (€)	Qt	Valor (€)
II	958.517	45.020.163	1.448.150	40.403.178
IV	7.272	2.059.793	5.806	1.294.268
V	21.364.872	49.546.705	23.749.303	273.235.161
VII	3.310.527	877.817.964	819.650	74.297.494
VIII	40.957	20.475.626	57.586	381.482
IX			5.157.209	68.348.293
<b>Total</b>	<b>25.682.145</b>	<b>994.920.251</b>	<b>31.237.704</b>	<b>457.959.876</b>



Como principais sistemas de armas existentes, afetos à componente operacional, temos os seguintes:



CC Leopard A6



VBTP M113



AP M109 A5



AP M48 A2 Chaparral



Pronto Socorro M88 A1



CC Engenharia M728



VBR PANDUR II IFV



VBR PANDUR II AMB



VBR PANDUR II ICV



HMMV 4X4



Panhard M11 4X4



AM V 150

Como principais materiais e equipamentos de duplo uso, salienta-se:

- Shelter do Bloco Operatório do Hospital de Campanha, que pode ser empregue em situações de calamidade em apoio à população.





- *First Defender RMX*, que visa Identificar agentes químicos industriais de guerra e explosivos, e o *SAM 940*, que é um identificador de Isótopos radiativos, com capacidade de deteção de radiações Alfa, Beta, Gama e Neutrões.



- Material do Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica, que é responsável pela microbiologia alimentar e investigação de surtos de toxinfecção alimentar no Exército, e que tem capacidade para identificar agentes Biológicos.



- Ponte militar TREADWAY, utilizada na Madeira.



- Equipamentos de terraplanagens, abertura de aceiros e corta-fogos, e beneficiação de itinerários.





- Equipamentos de serviços de campanha, tais como padarias, lavandarias, banhos, entre outras.



Conforme vem sendo referido em anos anteriores, continua a verificar-se de uma forma geral e transversal a todas as UEO, uma grande escassez de recursos materiais, agravada com as seguintes dificuldades de gestão:

- O elevado “período de vida” das viaturas, atingindo muitas delas os 30 anos de utilização, com inevitáveis impactos na sua manutenção;
- No que diz respeito ao material orgânico principal que equipa os ECOSF, identifica-se faltas de, viaturas, armamento, meios de comunicações, material NBQR, equipamentos de vigilância do campo de batalha, assim como no âmbito das munições algumas lacunas relacionadas com o elevado custo e alto tecnicismo desta classe de abastecimentos.
- No âmbito dos meios de comando e controlo, mobilidade táctica terrestre e armamento, a falta de alguns equipamentos obriga à execução de uma gestão em forma de “pool” para satisfação dos empenhamentos das unidades no quadro do treino operacional e do empenhamento real. A cedência temporária destes materiais traduz-se, na generalidade das situações, numa quebra de ritmo do treino e no acelerar do desgaste dos equipamentos;
- Relativamente às Infraestruturas que constituem a pista e instalações anexas ao Aeródromo Militar de Tancos, essenciais para a continuidade da atividade operacional diretamente ligada à utilização de meios aéreos, a sua idade e estado de conservação, constituem sinais de alerta evidentes para a necessidade de no curto prazo serem afetados recursos essenciais à manutenção e renovação destas instalações.

### c. Recursos Financeiros

Em 2013, o total de receitas e fundos próprios executados pelo Exército, foi de 643,5M€, distribuídos do seguinte modo:

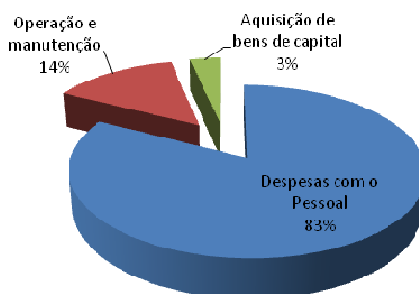
Fonte de Financiamento	Valor	%
OMDN	579.987.188,21	90,13%
OMDN FND	24.209.936,22	3,76%
DCCR	21.136.998,89	3,28%
LPM	16.923.000,00	2,63%
LPM DCCR	165.975,14	0,03%
PIDDAC	1.063.189,45	0,17%
Financiamento EU	33.198,19	0,01%
<b>Total</b>	<b>643.519.486,10</b>	<b>100,00%</b>

Deste montante foram executados 531,6M€ em despesas com pessoal, o que representa 82,61% do total do Exército, conforme tabela seguinte:

Agrupamento económico	Valor	%
Despesas com o Pessoal	531.641.176,22	82,61%
Aquisição de Bens e Serviços	85.603.522,33	13,30%
Juros e outros encargos	681.240,09	0,11%
Transferências correntes	3.109.547,92	0,48%
Outras despesas correntes	339.176,12	0,05%
Aquisição de bens de capital	22.144.823,42	3,44%
<b>Total</b>	<b>643.519.486,10</b>	<b>100,00%</b>

Tendo como referência a tabela apresentada, releva-se que mesmo considera todas as fontes de financiamento (beneficiando deste modo o cálculo da operação e manutenção uma vez que a execução das DCCR incide principalmente nesta área), verifica-se que a execução orçamental do Exército ainda fica aquém do desiderato preconizado para a distribuição da despesa pela reforma 2020, nomeadamente nos 60% para despesas com pessoal, 25% em operação e manutenção, e 15% em investimento:

**Execução Exército**



## (1) OMDN

O orçamento inicial cifrou-se na ordem dos 580M€, e apesar da entrada em vigor da reposição do subsídio de Férias por decisão do Tribunal Constitucional, a execução final foi semelhante, o que revela o esforço de racionalização e redução de despesa que o Exército operou no decurso de 2013.

### Execução orçamental por subagrupamento económico

Subagrupamentos Económicos	Valor	%
Remunerações Certas e Permanentes	328.727.841,66	63,36%
Abonos Variáveis e Eventuais	16.879.295,76	3,25%
Segurança Social	173.238.818,93	33,39%
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>518.845.956,35</b>	<b>89,46%</b>
Aquisição de Bens	35.591.976,19	67,41%
Aquisição de Serviços	17.204.429,29	32,59%
<b>Aquisição de Bens e Serviços</b>	<b>52.796.405,48</b>	<b>9,10%</b>
<b>Juros e outros Encargos</b>	<b>537.734,96</b>	<b>0,09%</b>
<b>Transferências Correntes</b>	<b>2.158.709,48</b>	<b>0,37%</b>
<b>Outras Despesas Correntes</b>	<b>8.677,78</b>	<b>0,00%</b>
<b>Aquisição de Bens de Capital</b>	<b>5.639.704,16</b>	<b>0,97%</b>
<b>Total Geral</b>	<b>579.987.188,21</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente aos valores planeados no PA13, a seguinte tabela apresenta os desvios verificados, salientando-se que a reposição do subsídio de férias dos funcionários executada no OE - Administrar Recursos Humanos foi em grande medida compensada por via da redução de verbas planeadas no OE - Gerir Atividades Logísticas:

### Comparação PA13 com a Execução de 2013

Objetivo Estratégico	PA13	Execução 2013						Diferença
	Financiado	CmdEx	CFT	CmdLog	CmdPess	CID	Total	
Dirigir e comandar	7.510.701	13.054	830.170	595.222	97.149	136.902	1.672.497	-5.838.204
Executar missões operacionais e de treino	2.485.635		949.150	249.801		2.160	1.201.111	-1.284.524
Gerir atividades logísticas	84.152.000			42.162.046			42.162.046	-41.989.954
Administrar recursos humanos	481.742.795	13.979		518.308.570	271.772		518.594.321	36.851.526
Formar e qualificar recursos humanos	2.177.847	967.711	156.609			179.465	1.303.785	-874.062
Assegurar as atividades de vida corrente	11.004.605	1.760.991	4.677.300	5.160.443	786.300	2.609.818	14.994.852	3.990.247
Edificar as capacidades do Exército	106.417	26.256		31.641			57.897	-48.520
<b>Total</b>	<b>589.180.000</b>	<b>2.781.992</b>	<b>6.613.228</b>	<b>566.507.724</b>	<b>1.155.220</b>	<b>2.928.345</b>	<b>579.986.509</b>	<b>-9.193.491</b>

## (2) DCCR

A execução de 2013 relativamente ao PA13 é apresentada resumidamente no seguinte mapa:

### Comparação PA13 com a Execução de 2013

Objetivo Estratégico	PA13	Execução 2013						
	Financiado	CmdEx	CFT	CmdLog	CmdPess	CID	Total	Diferença
Dirigir e comandar	8.981.394	976	278.962	176.986	35.912	65.747	558.583	-8.422.811
Executar missões operacionais e de treino	2.586.322		238.746	1.199.048		985	1.438.779	-1.147.543
Gerir atividades logísticas	13.850.800			4.824.747			4.824.747	-9.026.053
Administrar recursos humanos	7.050	6.901		1.817.172	328		1.824.401	1.817.351
Formar e qualificar recursos humanos	684.078	37.152	104.282			217.287	358.721	-325.357
Assegurar as atividades de vida corrente	14.890.356	923.739	1.370.778	5.877.662	43.008	3.916.581	12.131.768	-2.758.588
Edificar as capacidades do Exército	0						0	0
<b>Total</b>	<b>41.000.000</b>	<b>968.768</b>	<b>1.992.768</b>	<b>13.895.615</b>	<b>79.248</b>	<b>4.200.600</b>	<b>21.136.999</b>	<b>-19.863.001</b>

Salienta-se que foram executados pelo CmdLog 1,218M€ referentes a receitas arrecadadas pela cedência de instalações e fornecimento de serviços a contingentes estrangeiros no Kosovo.

Após a aprovação da LOE13, as DCCR ficaram com um plafond de 40,925M€, tendo sido executados 21,137M€, o que representa uma taxa de execução de 51,65%, conforme seguidamente se apresenta:

#### Execução Orçamental por subagrupamento económico

Agrupamento	Dotação	Execução	Saldo	%
Despesas com Pessoal	5.619.692	3.442.245	-2.177.447	61,25%
Aquisição Bens e Serviços	32.217.922	15.643.530	-16.574.392	48,56%
Juros e outros encargos	158.982	142.766	-16.216	89,80%
Transferências correntes	950.929	950.838	-91	99,99%
Outras despesas correntes	385.778	330.498	-55.280	85,67%
Aquisição de bens de capital	1.591.697	627.121	-964.576	39,40%
<b>Total</b>	<b>40.925.000</b>	<b>21.136.999</b>	<b>-19.788.001</b>	<b>51,65%</b>

Comparativamente com a execução de 2012 verifica-se que foram arrecadados menos 2,56M€ em DCCR, conforme a tabela seguinte evidencia:

#### Execução 2012/2013 por subagrupamento económico

Agrupamento	2012	CmdEx	CmdPess	CmdLog	CID	CFT	Total 2013	Diferença
Despesas com Pessoal	2.391.890		945	3.440.208	1.092	0	3.442.245	1.050.355
Aquisição Bens e Serviços	18.736.112	779.028	75.213	8.813.660	4.046.585	1.929.044	15.643.530	-3.092.582
Juros e outros encargos	54.766			142.766			142.766	88.000
Transferências correntes	79			950.838			950.838	950.759
Outras despesas correntes	268.972		2.209	324.380		3.909	330.498	61.526
Aquisição de bens de capital	2.247.620	188.781	881	224.446	153.116	59.898	627.121	-1.620.499
<b>Total</b>	<b>23.699.439</b>	<b>967.809</b>	<b>79.248</b>	<b>13.896.298</b>	<b>4.200.793</b>	<b>1.992.852</b>	<b>21.136.999</b>	<b>-2.562.440</b>

### (3) Forças Nacionais Destacadas

O orçamento atribuído no início do ano para as FND foi de 27,308M€, tendo sido reforçado no decurso de 2013, por diversos fatores, de que se destaca, a projeção das viaturas Pandur e respetivas equipas de manutenção para a KFOR, e a inscrição da missão *Sniper Training Team* para o Mali. Salienta-se também a

reconfiguração da missão EUTM Somália, que levou à anulação de parte da verba inicialmente atribuída.

Em resultado destas alterações orçamentais, a dotação corrigida situou-se nos 27,813M€, contudo por via da redução dos fundos disponíveis, comunicada ao Exército em outubro de 2013, esta verba foi reduzida em 3,6M€, cifrando-se no final em cerca de 24,212M€, impedindo assim uma execução orçamental próxima dos 100% face ao inicialmente atribuído.

#### **Execução das Forças Nacionais Destacadas**

<b>Missão</b>	<b>Dotação inicial</b>	<b>Alterações</b>	<b>Dotação corrigida</b>	<b>Execução</b>	<b>Saldo</b>
KFOR	10.518.790	685.185	11.203.975	11.104.922	99.053
IRF/NRF	398.025		398.025	278.368	119.657
ISAF	15.793.887		15.793.887	12.411.480	3.382.407
EUTM SOMÁLIA	598.288	-239.544	358.744	356.736	2.008
EUTM MALI	0	58.485	58.485	58.430	55
<b>TOTAIS</b>	<b>27.308.990</b>	<b>504.126</b>	<b>27.813.116</b>	<b>24.209.936</b>	<b>3.603.180</b>

#### **Execução das FND por Agrupamento de Despesa e OCC**

<b>Agrupamento de despesa</b>	<b>CmdExercito</b>	<b>CmdPess</b>	<b>CmdLog</b>	<b>CID</b>	<b>CFT</b>	<b>Total</b>
Despesas com pessoal			9.150.545		1.376	9.151.921
Bens e serviços	18.235	1.335	11.505.361	21.486	1.905.063	13.451.481
Juros e outros encargos					739	739
Bens de capital			1.591.775	204	13.817	1.605.795
<b>Total</b>	<b>18.235</b>	<b>1.335</b>	<b>22.247.681</b>	<b>21.690</b>	<b>1.920.995</b>	<b>24.209.936</b>

#### **(4) Execução do Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central**

A dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos projetos no âmbito do PIDDAC (cuja aplicação era compatível com as Outras Missões de Interesse Público) foi de 1,5M€. No entanto, de acordo com a Circular nº1371 da DGO “Instrução para preparação do OE13”, foi necessário orçamentar uma reserva no valor de 2,5%, pelo que a dotação disponível decresceu para 1,462M€.

Posteriormente, através da Lei do Orçamento de Estado para 2013, este Plano foi sujeito a uma cativação de 12,5%, tendo incidido na sua totalidade no Projeto Sistema Militar de Apoio ao Sistema Nacional Biológico de Proteção Civil (SBNPC) e Cooperação com as Autarquias Locais, no valor global de 187.500€, resultando numa dotação corrigida de 1,275M€.

Finalmente, no final do ano, por via da redução dos fundos disponíveis, o Exército viu reduzida a sua capacidade de execução neste Plano em 200.000€, pelo que a taxa de execução final, possível de realizar, foi de 99%.

### Dotação do PIDDAC

Projeto	Dotação inicial	Cativações	Fundos disponíveis	Dot corrigida	Execução
Enquadramento da Cartografia Militar (CARTMIL)	75.000			75.000	75.000
Sistema Militar para Apoio ao SNBPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Construções Horizontais e	240.085	187.500		52.585	52.281
Sistema Militar para Apoio ao SNBPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Agrupamento Sanitário	967.000		200.000	767.000	757.635
Capacidade de Reconhecimento Biológico e Químico por Sistema de Apoio ao SNBPC	155.415			155.415	155.371
Sistema de Estações GPS de Referência Virtuais (SERVIR)	25.000			25.000	22.902
<b>Total</b>	<b>1.462.500</b>	<b>187.500</b>	<b>200.000</b>	<b>1.075.000</b>	<b>1.063.189</b>

#### (5) LPM

Ao nível da LPM, o Exército tem procurado continuar a implementar os projetos associados à edificação das capacidades militares, através da execução das medidas definidas na Lei 4/2006 de 29 de agosto. Nesta Lei, encontravam-se previstos para 2013 86,693 M€, tendo sido atribuído apenas 16.923M€, o que impossibilitou a prossecução de inúmeros projetos em curso.

A acrescer a esta situação, em inícios de Out13, foi comunicado pela SG/MDN, uma afetação ao nível dos fundos disponíveis do Exército, tendo a LPM sido afetada em 1,557M€.

Releva-se também, que não ocorreu de acordo com o nº4 do Art.º 10 da Lei nº04/2006 e com o nº 7 do Artº 8º do DL nº36/2013 de 11 de Março, a transição de saldos, solicitada pelo Exército, no montante de 19,726M€, referentes aos anos de 2011 e 2012.

Durante o ano de 2013, estava previsto arrecadar receitas de 4M€ provenientes da restituição do IVA, tendo sido arrecadado apenas 0,167M€.

A execução financeira de 2013 da LPM é a que seguidamente se apresenta:

#### Execução Orçamental por Fonte de Financiamento (LPM)

Capacidades	Dotações Inicial OMDN	Retorno IVA DCCR	Dotação Corrigida	Execução
M02 - Cap. de Info, Vigil e Recon	0	0	0	0
M05 - Cap. Comando e Controlo	2.206.248	67.063	2.273.311	1.773.239
M17 - Cap. Intervenção	0	0	0	0
M18 - Cap. Mecanizada	675.000	0	675.000	675.000
M19 - Cap. Sust. Logística da Força	7.014.071	0	7.014.071	6.081.916
M20 - Cap. Sustentação	0	0	0	0
M29 - Cap. Reacção Rápida	3.509.534	18.033	3.527.567	3.516.350
M30 - Cap. Apoio Geral	2.914.632	0	2.914.632	2.914.560
M31 - Cap. Sobrevivência e Prot. Força	233.700	0	233.700	177.365
M32 - Cap. Ensino Formação e Treino	369.815	81.776	451.591	392.809
<b>Total Capítulo</b>	<b>16.923.000</b>	<b>166.871</b>	<b>17.089.871</b>	<b>15.531.237</b>

De acordo com a execução orçamental apresentada, transitam para 2014 saldos no montante de 1.552M.

Releva-se que a aplicação dos fundos disponíveis à execução desta Lei estruturante implica um enorme transtorno na execução, em virtude da complexidade e da morosidade da realização dos procedimentos administrativos.

#### **(6) LPIM**

O orçamento inicial para a LPIM foi de 15.8M€, não tendo sido arrecadada receita, pelo que não houve execução.

#### **(7) Investigação e Desenvolvimento**

Para a componente I&D, o Exército executou 91mil euros, dos quais 59 mil foram executados pela AM, e o restante pela Direção de Aquisições.

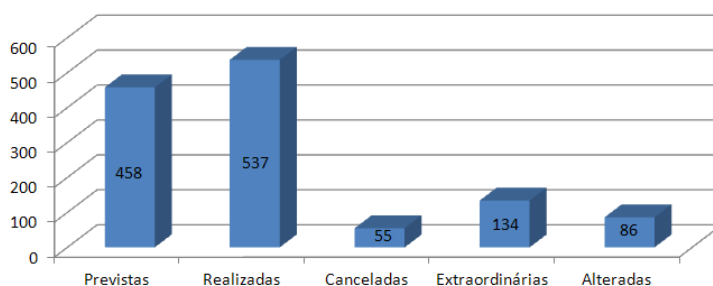


## 5. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores

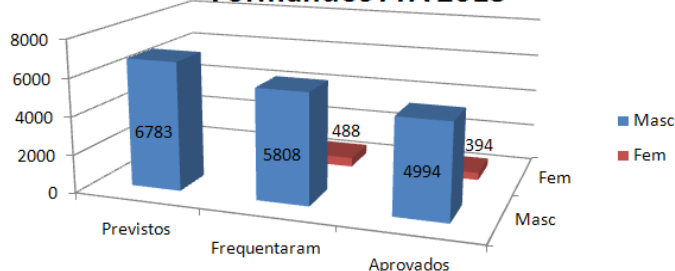
No Exército é ao CID que cabe superintender à área da formação. Para o efeito elabora o Plano de Formação Anual, o principal instrumento de gestão da formação.

No que concerne ao número de ações de formação realizadas e de formandos, com as respetivas taxas de aproveitamento, são apresentados nos gráficos seguintes os resultados obtidos:

**Ações de formação realizadas em 2013**



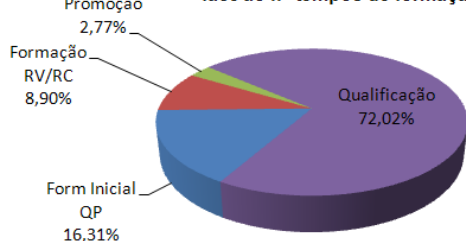
**Formandos PFA 2013**



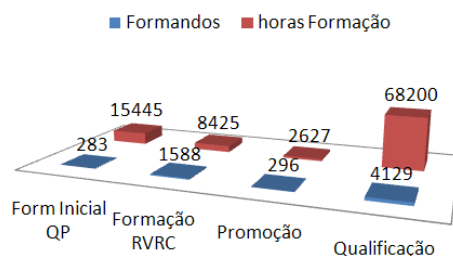
Relativamente à formação ministrada os seguintes gráficos evidenciam a distribuição por cursos de qualificação, promoção e formação inicial, acompanhada pelo número de formandos e de horas de formação:

**Volume de formação**

face ao nº tempos de formação

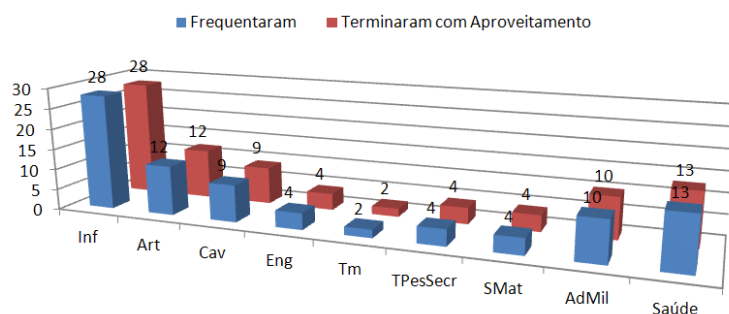


**Formação**

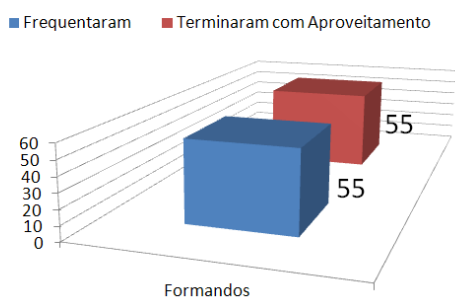


Em relação aos cursos de promoção do QP, relevam-se os seguintes indicadores de aproveitamento:

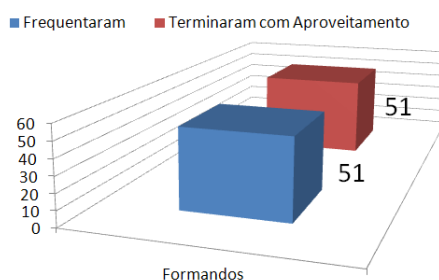
### Curso de promoção a capitão



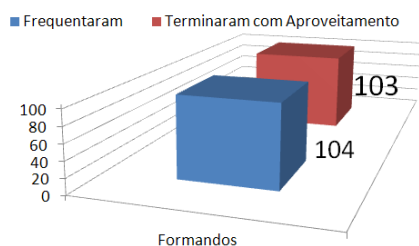
### Curso de promoção a oficial superior



### Cursos de promoção a sargento-chefe

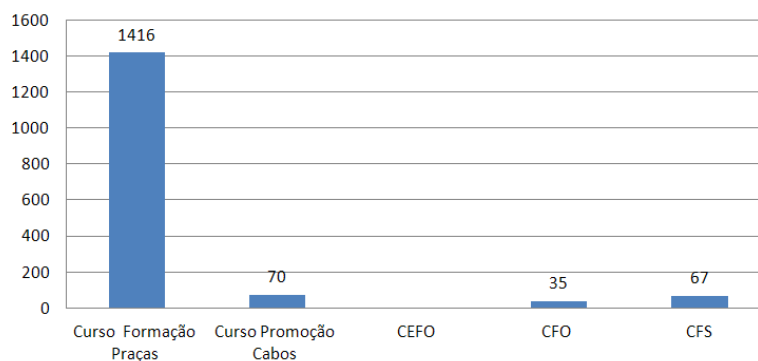


### Cursos de promoção a sargento-ajudante



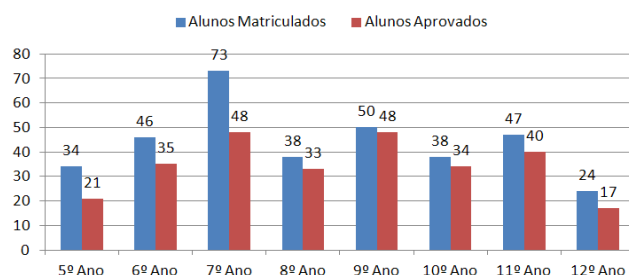
Em relação aos cursos de formação de oficiais, sargentos e praças RV/RC, relevam-se os seguintes indicadores:

### Formação RV/RC

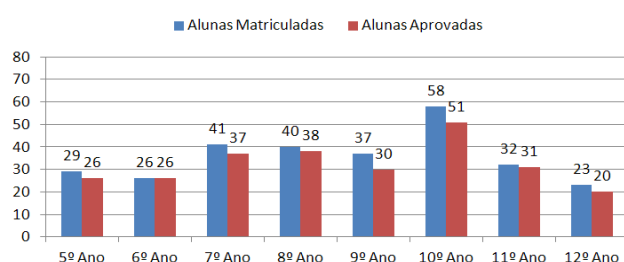


Relativamente ao número de alunos por ano dos EME's e respetivo aproveitamento, relevam-se os seguintes indicadores:

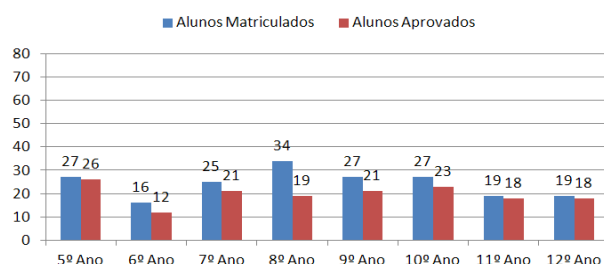
### Colégio Militar



### Instituto de Odivelas

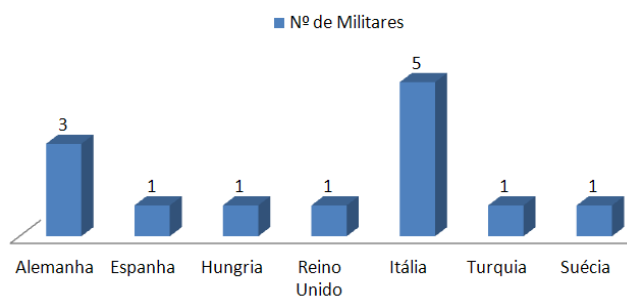


### Instituto dos Púrpilos do Exército

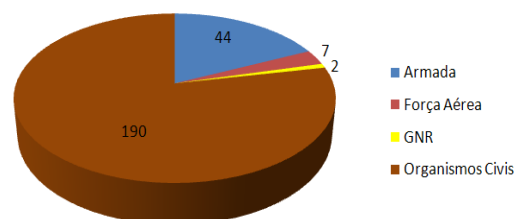


Relativamente à formação fora do Ramo e no Estrangeiro, relevam-se os seguintes indicadores:

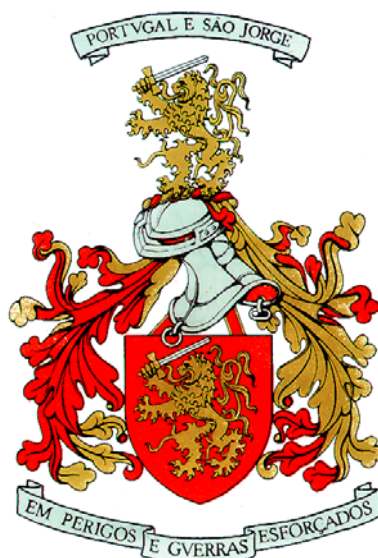
### Formação no estrangeiro



### Formação Fora do Ramo







### *III. AVALIAÇÃO FINAL*

## **1. Breve análise à execução do plano e sua articulação com o programa do governo**

O Exército é uma Instituição ímpar no quadro da administração pública Portuguesa. A sua longa história, intimamente ligada a momentos marcantes da sociedade portuguesa, as suas tradições, a sua dimensão e dispersão territorial, a sua ligação profunda às populações, a sua inserção no tecido social, a multiplicidade das suas atribuições e valências, a forma altamente prestigiante como tem representado o país nos cenários internacionais e, acima de tudo, a sua capacidade de adaptação aos novos tempos, às novas realidades sociais e aos novos desafios, tornam-no numa Instituição de referência, que desempenha um papel primordial no âmbito da segurança interna e externa, contribuindo para a sustentabilidade democrática de Portugal.

O ano de 2013 permitiu, mais uma vez, demonstrar a vitalidade e capacidade de adaptação do Exército a um mundo em rápida mudança e evolução.

Com efeito, num quadro de restrição orçamental significativa, o Exército foi capaz de, cumprir a sua missão com êxito, manter os seus níveis de operacionalidade, cumprir os designios firmados com organizações internacionais, e acorrer, com prontidão, às solicitações de emergência social cometidas.

Em 2013, prosseguindo o trabalho realizado nos anos transatos, foram definidos objetivos claros, numa lógica de gestão moderna e num quadro de negociação e de responsabilização mútua, entre o Exército e a Tutela.

Visualizando todas as atividades e indicadores apresentados no presente relatório, podemos afirmar, que estamos seguros de que cumprimos o que Portugal e os portugueses esperavam do Exército, e que fizemos uma utilização criteriosa, profissional e adequada dos recursos que foram colocados à nossa disposição.

A avaliação global plasmada no QUAR do Exército é o reflexo dessa tenacidade. No seguimento da atuação que nos tem caracterizado, demos passos sólidos e significativos no sentido da prossecução dos nossos objetivos estratégicos, não superamos todas as metas, mas demos passos inegavelmente consistentes na adequada utilização dos recursos, oferecendo aos cidadãos um serviço global adequado às suas necessidades e ao que esperavam da Instituição.

Além do desempenho positivo identificado em sede de autoavaliação, o presente relatório espelha, claramente, toda uma atividade operacional e todo um esforço de melhoria qualitativa e de racionalização de estruturas e de procedimentos que, não

podendo ser refletidos diretamente no QUAR, não podem deixar de ser devidamente ponderados na hora do balanço anual, salientando-se apenas algumas atividades mais importantes para espelhar uma pequeníssima parte desse esforço e dessa intensa atividade concorrente para o cumprimento, da missão e das atribuições do Exército, do Programa do Governo e das Grandes Opções do Plano, das várias parcerias que abraçámos e dos diversos programas com organizações internacionais que mantivemos.

Se a nível nacional o reconhecimento tem sido manifestado pelos órgãos que tutelam a instituição e pelos cidadãos em geral, a nível externo, a participação em missões internacionais no âmbito de operações de apoio à paz, de gestão de crises e da defesa dos direitos, liberdades e garantias dos povos em que tem tido o privilégio de participar, com a sua responsável, nobre e abnegada prestação, na esteira de bem servir, em que se sublinha a capacidade de mobilização e a prontidão na projeção da força.

## **2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados**

Os objetivos estabelecidos decorrentes da missão e do funcionamento interno do Exército revelaram-se de difícil concretização, face aos recursos financeiros disponibilizados, obrigando a um esforço adicional da instituição no sentido de conseguir cumprir com qualidade e eficácia as metas estabelecidas.

Aquando da elaboração do PA o Exército definiu como é habito metas bastante ambiciosas, de modo a aproveitar a lógica e a dinâmica intrínsecas ao modelo de gestão por objetivos, na certeza de que, só deste modo, seria possível evoluir e modernizar-se mais rapidamente.

Também numa perspetiva de modernização o Exército elaborou o respetivo QUAR que permitiu uma continuada “pilotagem da execução do PA” revelando-se inequivocamente uma ferramenta de grande potencial uma vez que permitiu introduzir correções de trajetórias indesejadas ao longo do ano.

Sabíamos que não seria fácil atingir todas as metas, mas tínhamos a certeza de que, mais uma vez, a Instituição daria o seu melhor, e que as suas mulheres e os seus homens se entregariam de corpo e alma à nova filosofia de gestão e de avaliação da performance e do mérito.

Sabíamos, também, que a grandeza e a vastidão das atribuições do Exército não poderiam ser medidas, exclusivamente, em função dos objetivos constantes do QUAR.



E, por fim, estávamos conscientes de que, em caso algum, deixaríamos de nos empenhar e dar todo o nosso melhor a uma área da missão ou a um projeto só porque não constava do QUAR ou, ao contrário, canalizaríamos todo o nosso esforço e todos os nossos recursos para uma determinada área, em detrimento de outras vitais, só para podermos dizer que cumprimos os objetivos traçados.

Além da avaliação global acima apresentada, importa neste ponto apresentar uma avaliação qualitativa e quantitativa do trabalho desenvolvido ao longo de 2013 por cada um dos OCC do Exército.

#### **a. Comando do Exército**

No **EME**, de um modo geral, as atividades previstas no PA13 e as inopinadas foram executadas em conformidade com a sua missão primária de apoio às decisões de S. Ex<sup>a</sup> o General CEME, salientando-se neste âmbito o seguinte:

- Os desvios verificados estão relacionados com fatores exógenos ao planeamento, nomeadamente, as variáveis conjunturais e a interdependência da ação de terceiros para a sua efetivação, de que se destacam as alterações legislativas ocorridas;
- Releva-se no âmbito dos estudos efetuados pelo EME os referentes à LOBOFA, LDN, e futuro SFN-Ex, que aguardam aprovação da tutela.

No âmbito da **IGE**, o balanço da atividade inspetiva desenvolvida no último ano proporcionou, como do antecedente, um conhecimento profundo das capacidades, limitações, deficiências e problemas mais significativos das UEO nas diversas áreas inspetivas, que importa avaliar e resolver. Este ano foi assumida a implementação dos “ACO Standards”, atendendo aos seus elevados graus de rigor, minúcia e abrangência para certificação de forças com emprego nacional e internacional.

Na **DHCM**, não obstante as limitações em termos de recursos humanos com tradução quantitativa e, igualmente, na dificuldade de retenção de quadros, os resultados alcançados foram apreciáveis, refletindo uma atuação eficaz. Com efeito, o balanço global do desempenho foi muito positivo, importando referir que foi obtido com redução dos recursos financeiros e humanos utilizados em relação aos previstos.

Na **AM**, as dificuldades e constrangimentos são semelhantes aos referidos relativamente à DHCM, salientando-se nos RH, que a sua redução tem originado a crescente necessidade de contratualizar serviços externos que do antecedente eram

efetuados internamente, mas que de um modo geral os objetivos previstos se consideram alcançados.

Relativamente ao **JE**, os objetivos foram atingidos, salientando-se a publicação de 10 edições deste Jornal, com ênfase na Edição Especial dedicada às Comemorações do Dia do Exército em Lamego.

#### **b. Comando das Forças Terrestres**

No âmbito do treino operacional, as atividades realizadas corresponderam globalmente às planeadas, com exceção da participação em quatro exercícios internacionais e da realização do exercício ORION por falta de capacidade orçamental.

No âmbito da atividade operacional, também se obteve um excelente nível de execução, otimizado por via da aplicação do modelo de programação, planeamento e condução das diversas atividades às forças constituídas como FND e *High Readiness Forces* baseado nos ciclos bienais de geração de forças operacionais, articulados em quatro fases semestrais (Aprontamento, Certificação, Prontidão (*Stand-By*) ou Emprego e Regeneração);

Nas FND, as atividades de aprontamento, sustentação, e retração dos: 5º, 6º e 7º Contingentes Nacionais para a ISAF; Agrupamento INDIA, 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista, e o 2º Batalhão de Infantaria para KFOR; 6º e 7º *Intake* para a EUTM SOMÁLIA; e a *Sniper Training Team* para a EUTM MALI, foram conduzidas com sucesso.

No âmbito das OMIP, as atividades desenvolvidas, que como se referiu anteriormente, não estavam previstas no PA, provocaram algumas dificuldades adicionais às UEO participantes/executantes, em especial as que estiveram empenhadas no Plano LIRA, uma vez que o ressarcimento de verbas só ocorreu em três momentos distintos - agosto, setembro e outubro.

No que concerne às Brigadas, salienta-se que:

- Na BrigMec, as intervenções em infraestruturas foram muito reduzidas, sendo essencialmente supridas através das suas próprias DCCR, e orientando-se particularmente para a manutenção de condições mínimas no quadro do moral e bem-estar do pessoal, como sejam as devidas ao elevado desgaste das redes de abastecimento de águas, energia elétrica, esgotos e recolha de resíduos, pelo que urge, face à degradação das instalações existentes, a elaboração de um Plano Diretor coerente com as opções equacionadas no processo de Transformação do

Exército e com as inúmeras solicitações de apoio a unidades nacionais e internacionais;

- Na BrigInt, foi dada particular atenção, à implementação e rigoroso cumprimento das normas de prevenção contra acidentes de trabalho e de viação, à implementação de procedimentos e ferramentas que contribuíssem para a economia de recursos no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental, ao plano de *Reworks* referente à conformidade contratual das viaturas PANDUR, em que procurou efetuar a adequação da prioridade destes trabalhos com o encargo operacional, de que se destaca os meios da NRF2014;
- Na BrigRR, salientam-se os melhoramentos efetuados no aprontamento da Componente Terrestre da FRI resultantes da experiência e ensinamentos colhidos nos últimos dois anos, sendo que para 2014, numa perspetiva de preparação para a contingência de se ter que empregar um volume maior de forças, o treino será focado no desenvolvimento de um Cenário, que envolva a projeção da totalidade das suas unidades, testado no exercício APOLO 14. Realça-se também a enorme carência de verba disponível para, por exemplo, a renovação da frota de paraquedas de salto de abertura automática, vetor primordial de projeção da Brigada;

No âmbito da preservação do ambiente, manteve-se a realização de um singular esforço, quer na criação de condições de combate à poluição, quer no que respeita ao investimento no ordenamento florestal, limpeza de massa combustível e combate a infestantes. Este esforço e medidas tomadas, apesar de terem contribuído para minorar os riscos e melhorar significativamente a qualidade ambiental, continua a merecer especial cuidado, sobretudo no que respeita à conciliação entre a atividade operacional e a preservação da natureza e melhoria da qualidade de vida;

O ano de 2013 foi marcado por uma alteração do Sistema de Defesa NBQR decorrente da criação da Escola das Armas e desativação da Escola Prática de Engenharia, tendo sido revistos os Planos e Organizações de Quadros Orgânicos de unidades especialistas em NBQR, não tendo sido contudo concluídas as alterações previstas aguardando-se a aprovação do SFN. Ainda neste âmbito, o Exército manteve em prontidão o Elemento de Defesa Biológica e Química para fazer face a eventual solicitação de apoio à ANPC, na deteção, identificação, monitorização, e gestão de incidentes.

Através da capacidade instalada no Regimento de Engenharia nº1, no âmbito do Plano de Atividade Operacional Militar, foram desenvolvidos trabalhos de

melhoramento das condições de trabalho e de habitabilidade em várias UEO, de que resultou uma poupança de recursos financeiros para o Exército e uma melhoria na formação e qualificação profissional dos militares que integraram as equipas das diferentes frentes de trabalho.

No âmbito do Plano de Atividade Operacional Civil foram prestados diversos apoios, nomeadamente em Aljustrel, Fronteira e Entroncamento, bem como montagem de pontes em Tondela, Entroncamento e Vila Nova da Barquinha.

### **c. Comando do Pessoal**

No âmbito das atividades de gestão de pessoal, apesar do rigor das limitações impostas nomeadamente orçamentais e legais tanto ao nível do pessoal militar como civil, que condicionaram a atuação do órgão de gestão, as atividades planeadas foram todas executadas e os resultados atingidos, incluindo os objetivos definidos pela tutela, principalmente no que toca aos trabalhadores civis, garantindo-se a redução da despesa com pessoal e simultaneamente a redução de efetivos, sem comprometer o normal funcionamento das UEO.

Destaca-se a implementação do Programa de Rescisões por Mutuo Acordo, que tinha calendários de execução muito exigentes, e que foram integralmente cumpridos pelo Exército, contribuindo deste modo, de forma significativa para a redução dos efetivos do QPCE, facto que conjuntamente com a passagem ao regime de aposentação de civis, irá em 2014 criar dificuldades na gestão de pessoal civil.

Apesar dos objetivos terem sido atingidos, importa proceder ao ajustamento dos quantitativos máximos de militares autorizados a prestar serviço, no ativo, na reserva na efetividade de serviço, no Ramo, na Estrutura Orgânica das FFAA, e fora da Estrutura Orgânica das FFAA, por poderem vir a constituir-se fator condicionador dos atos de gestão do pessoal militar.

Durante 2013 foram executados os movimentos planeados relativos a Oficiais e Sargentos e considerada a totalidade dos pedidos de renovação de deslocamento. No entanto, a simultaneidade da execução do plano de movimentos com a entrada em vigor das alterações introduzidas pela Lei do Orçamento de Estado Retificativo, bem como as limitações relacionadas com a implementação do plano de Reestruturação do Exército resultaram em constrangimentos que contribuíram para que uma taxa de execução abaixo do desejado.

As incorporações verificadas, apesar de se ter cumprido na globalidade o plano previsto, não foram suficientes para colmatar as saídas que ocorreram, salientando-

se a redução de 877 graduados, o que trouxe constrangimentos à gestão de pessoal, exigindo uma flexibilidade capaz de colmatar as principais deficiências que resultantes da vacatura dos lugares que, com aquelas saídas, deixaram de estar ocupados.

No que concerne às despesas com pessoal, fruto de um acompanhamento criterioso da execução orçamental, com introdução de medidas corretivas em tempo oportuno e da intervenção de todas as entidades do CmdPess, foi assegurada uma execução muito próxima dos 100 %. Salienta-se que por determinação da Tutela, o montante para o efeito atribuído foi sofrendo diversas reduções, o que obrigou à implementação de medidas imediatas para corrigir os efeitos provocados, procurando-se minimizar o efeito nas pessoas sem comprometimento dos objetivos a atingir. Contribuíram entre outros aspetos para que fosse atingido este objetivo a redução do espaço temporal em que se verifica o pagamento das Pensões Provisórias de Reforma aos militares que ainda não recebem as suas remunerações definitivas pela Caixa Geral de Aposentações, permitindo economias financeiras por parte do Exército.

No âmbito da Obtenção de Recursos Humanos, salienta-se que a atividade desenvolvida garantiu um volume de candidaturas superior às necessidades do Exército, permitindo assim uma seleção mais criteriosa.

No âmbito da Justiça e Disciplina, os objetivos previstos foram alcançados, fruto de uma gestão adequada dos recursos disponíveis e potenciando a utilização dos sistemas de informação, em particular, no apoio próximo às UEO no exercício da autoridade técnica na administração da justiça e da disciplina militar no Exército;

Na área do Apoio Social e no que concerne à Assistência na Doença aos Militares, ocorreram alguns constrangimentos na renovação dos cartões dos beneficiários “protocolados”, decorrentes do Despacho 15/MDN/2013, de 30 de janeiro, que suspendeu a efetivação de novas inscrições, neste universo. Esta situação ainda não se encontra totalmente resolvida, aguardando-se a publicação de legislação própria.

#### **d. Comando da Logística**

A sua missão, foi cumprida de acordo com objetivos definidos, tendo-se procedido, ao aperfeiçoamento de procedimentos, à modernização de equipamentos, e à continuação da adoção e melhoria de sistemas de apoio à decisão, medidas que no seu conjunto, contribuíram para destacados ganhos de eficiência e obtenção de sinergias.

Destacam-se as seguintes atividades logísticas:

- As intervenções de manutenção do parque de infraestruturas do Exército, com destaque para as obras na Zona Militar dos Açores, Carreiras de Tiro, Arrecadações de Material de Guerra, Cozinhas, Escola das Armas, e conforme solicitações da Tutela, o lançamento do projeto para construção do futuro internato Feminino no Colégio Militar, e intervenções no HFAR;
- No âmbito dos novos Sistemas de Armas, desenvolveu-se um conjunto de atividades conducentes à respetiva sustentação logística de forma integrada, salientando-se também no âmbito Internacional a participação, no LEOBEN (grupo de países utilizadores do Carro de Combate (CC) Leopard), num “*Feasibility Study*” no âmbito da *NATO Support Agency* para a criação de um “*Support Partnership*” para os Leopard, e no *Pandur Users Group* que visa a reunião de sinergias para a resolução de problemas logísticos comuns aos países utilizadores destes Sistema de Armas;
- Contribuição para integração da Indústria Nacional no processo de sustentação dos Novos Sistemas de Armas;
- No âmbito da Logística Inversa salienta-se o facto de terem sido conduzidos diversos processos de alienação, conducentes à concretização de encaixes financeiros significativos e o reaproveitamento/reciclagem de materiais em fim de Ciclo de Vida Útil;
- O cumprimento de um vasto programa de modernização e recuperação de viaturas, equipamentos, e sistemas de armas, dos quais se realçam, os materiais retraídos dos TO do Líbano, e do Afeganistão, contribuindo deste modo para a extensão do seu período de vida útil;
- O empenhamento em todas as operações de transporte estratégico de projeção, sustentação ou rendição de FND;
- Um rigoroso processo inspetivo dos requisitos técnico-operacionais dos novos equipamentos do Exército.

#### **e. Comando de Instrução e Doutrina**

A sua missão foi cumprida de acordo com objetivos definidos, tendo alicerçado a sua atuação em torno do princípio: “disponibilizar a instrução correta, no formato certo, à pessoa certa, no tempo exato”.

No que diz respeito à formação ministrada, assistiu-se a uma redução generalizada quer do número de ações de formação, cerca de 11%, quer no número de formandos, cerca de 30%, relativamente ao ano anterior.

A produção de documentação base para implementação da certificação da formação em SIGO revelou-se complexa e morosa vislumbrando-se no entanto concretizável em 2014.

A apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados pelos alunos dos EME's, face aos objetivos enumerados para o ano letivo de 2013/2014 é bastante positiva, mormente porque foram obtidos sem descurar o acompanhamento e os estudos desenvolvidos, durante o processo de reestruturação destes Estabelecimentos.

Releva-se ainda a correta atuação das direções dos EME's, que têm vindo a lidar com um processo de mudança significativo, com repercussões não só ao nível de estruturas e de projetos educativos, mas também de mentalidades no âmbito das respetivas comunidades educativas.



### **3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes**

#### **a. Clientes internos**

Os mecanismos de participação e auscultação interna utilizados pelo Exército são diversos, salientando-se os seguintes:

- Reuniões, tais como as trimestrais de controlo orçamental, e as relativas a grupos de trabalho;
- A utilização das caixas de correio eletrónico do Exército, em que são o principal meio de envio dos boletins de vencimento;
- Disponibilização de informação, documentação e divulgação de assuntos, em portais WISE e nas páginas da intranet do Exército;
- Realização de Jornadas por OCAD e UEO, com a finalidade de esclarecer dúvidas, debater questões, auscultar os clientes, e uniformizar os procedimentos;
- Para efeitos de gestão de efetivos e de carreiras, houve a preocupação de ouvir os Presidentes dos Conselhos de Armas e Serviços do Exército, os Diretores Honorários das Armas, bem como os Comandantes das Unidades, quanto se colocaram as necessidades de se nomear militares para cargos ou funções de elevada responsabilidade ou que requeriam competências técnicas e profissionais específicas;

Na área da formação, salienta-se a aplicação de questionários a docentes e discentes sobre expectativas, satisfação, aspetos conceptuais, pedagógico-institucionais, técnicos, e instrumentais, relativamente às ações de formação ministradas, enquanto parte integrante do processo de certificação, e que permitem introduzir ações de melhoria continua no processo formativo.

#### **b. Clientes externos**

Relativamente a Organismos externos ao Exército, o relacionamento processou-se, prioritária e maioritariamente, de forma institucional.

No âmbito das atribuições de algumas UEO, importa também salientar o seguinte:

- Foi efetuada a divulgação da prestação do serviço militar em RV/RC em diversos sítios da internet, utilizado o correio eletrónico para comunicação com os candidatos à prestação de serviço, bem como, para este efeito a utilização do telefone através de um “número verde”;

- O correio eletrónico e o correio normal foi amplamente utilizado para divulgar informação importante para a vida do Exército e seus colaboradores atuais que se encontrem na Reserva Fora da Efetividade de Serviço ou na Reforma;
- Nas missões de caráter civil, a auscultação manifesta-se através das notas de agradecimento pela qualidade do serviço prestado ou através da prestação de contrapartidas do interesse do Exército;
- No Instituto Geográfico do Exercito, a avaliação da satisfação dos clientes é obtida através de um inquérito disponível na loja da cartografia, assim como através de protocolos, e contratos de cedência de informação geográfica/cartográfica. Foram também obtidos contributos dos clientes manifestando o apreço pela qualidade dos produtos e serviços prestados, utilizando o formulário disponibilizado no novo portal deste Instituto e via correio eletrónico;
- Na área do audiovisual do Centro de Audiovisuais do Exército, a informação quanto à satisfação dos clientes assenta nas inúmeras notas de agradecimento pela qualidade do serviço prestado.

## 4. Conclusões prospetivas

### a. Comando do Exército

As unidades do Comando do Exército deverão continuar a cumprir a sua missão de acordo com as diretivas superiores, primando a sua atuação pelo rigor da utilização dos recursos que lhes são afetos, no intuito de obter resultados de excelência no seio da Administração Pública.

No âmbito das tarefas atribuídas ao EME, pretende-se executar de uma forma coordenada e consolidada, todas as atividades que lhe forem cometidas superiormente, cumprindo a Diretiva 48/CEME/12 em vigor até ao ano de 2014, nomeadamente:

- Regulação e redução de efetivos militares e civis, no âmbito da Reforma “Defesa 2020”;
- Revisão dos documentos decorrentes da nova estrutura orgânica do Exército, designadamente o DLOE, o Decreto Regulamentar e os Quadros Orgânicos, assim como a conclusão do processo de revisão do Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército;
- Acompanhamento dos trabalhos da Comissão Técnica de Acompanhamento da reestruturação dos Estabelecimentos Militares de Ensino não Superior;
- Avaliação das capacidades militares do Exército, e reorganização da componente fixa em função do futuro SFN, e consequentemente Revisão da LPM;
- Segurança e eficiência energética e Gestão do Ciclo de Vida dos Materiais;
- Criação e acompanhamento do processo de implementação do Museu Militar da Artilharia de Costa;
- Consolidação do reforço de atribuições no âmbito do planeamento das FND, e implementação de novas competências no âmbito do PME;
- No âmbito do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional a aprovação do CEM, MIFA, SFN, e elaboração/atualização do PMLP do Exército;
- Acompanhamento dos Processos de Planeamento de Defesa OTAN e UE, por forma a seleccionar criteriosamente os trabalhos em curso pertinentes para o exército;

- Acompanhamento dos assuntos relativos Estrutura, Missão e tarefas dos Contingentes Nacionais em FND;
- Apoio ao planeamento e coordenação das atividades relacionadas com o Exercício de alta visibilidade TRIDENT JUNCTURE 15;

A DHCM, procurará continuar a corresponder, nas suas atividades e serviços prestados, às expectativas de quem os utiliza, num contexto de cada vez maiores exigências que a conjuntura de crise económica internacional e nacional provocou e provocará. A diversidade de meios tecnológicos a administrar, a par da quantidade dos mesmos, recai sobre um número muito restrito de militares o que obriga a uma elevada disponibilidade permanente dos mesmos.

Na AM, com a aprovação do quadro legal de suporte a todo o ensino superior militar, será concluída toda a componente processual referente à reestruturação dos seus cursos, e será exercido um esforço de consolidação de todos os princípios e metodologias inerentes ao denominado processo de Bolonha, continuando a sua afirmação como estabelecimento de ensino superior militar universitário de referência no espectro nacional, fundamentalmente pelo empenho, dedicação e profissionalismo de todos os que nela servem.

## **b. Comando das Forças Terrestres**

É intenção deste Comando continuar a cumprir com eficácia e eficiência as missões que lhe são cometidas, pelo que, as unidades deverão continuar com os elevados padrões de excelência na consecução dos objetivos superiormente estabelecidos, garantindo uma contínua adaptação ao quadro do processo de mudança em curso de forma a contribuir significativamente para o cumprimento da missão do Exército.

Os exercícios a planear deverão ser adequados e em número suficiente para garantir que o Exército mantenha a flexibilidade e o treino conjunto e combinado indispensáveis ao cumprimento das suas missões específicas e de interesse público, assim como, a prontidão e a capacidade para satisfação dos compromissos internacionais assumidos;

No âmbito da aplicação dos ECOSF, continua a prever-se o empenhamento do Exército em Operações de Paz, Operações de Resposta a Crises, Operações Humanitárias e em atividades de Cooperação Técnico-Militar, pelo que importará manter e melhorar o treino orientado das unidades operacionais, para darem resposta à diversificação de missões que lhes forem cometidas.

Serão fatores condicionantes da execução e planeamento dos exercícios e de outras atividades a conduzir no âmbito do Treino Operacional, não só os recursos humanos e financeiros disponibilizados, como também a inexistência ou escassez de alguns equipamentos ou materiais, decorrente de processos de reequipamento em curso ou previstos para execução de acordo com o planeamento superior;

Continuará a ser aplicado o modelo de programação, planeamento e condução das diversas atividades às forças constituídas como FND, baseado nos ciclos bienais de geração de forças operacionais, articulados em quatro fases semestrais (Aprontamento, Certificação, Prontidão (Stand-By) ou Emprego e Regeneração), de acordo com o plano de emprego de forças para o biénio 2014 - 2015.

Através das suas UEO, o CFT continuará a contribuir decisivamente para a modernização e manutenção da operacionalidade do SFN, com especial incidência nas seguintes capacidades do Exército:

- Forças médias, centradas na VBR Pandur, através de uma atividade de formação e treino permanente e contínua, de forma a garantir a prontidão operacional das unidades com estes equipamentos;
- Blindada, tendo como orientação no que se refere ao programa dos CC Leopard 2 A6, o levantamento de um Comando de Grupo, um Esquadrão de CC e um Pelotão de Reconhecimento com uma taxa de esforço mínima de 18 sistemas de armas, aptas a movimentar-se, comunicar e efetuar tiro, assim como, manter soluções flexíveis em articulação com o CC M 60 A3 TTS;
- Sistema de Informação e Comunicações Tático, cuja terceira fase do projeto de implementação contempla a sua industrialização, processo que o MDN, através da DGAIED, lidera a coordenação com o tecido empresarial, na qualidade de entidade com competências para promover e desenvolver as estratégias de base tecnológica e industrial de defesa, sendo desejável também a concretização dos subprojectos concorrentes, nomeadamente, o Sistema de Informação para o Comando e Controlo dos baixos Escalões, Aquisição de Rádios Tácticos de Secção e a aquisição de equipamentos específicos para dotar as viaturas VBR Pandur, com os meios de comunicações e sistemas de informação orgânicos;
- Sistema de Informação e Comunicações Operacional, cuja materialização e consolidação do projeto considerado imprescindível e urgente, está dependente da existência de investimento financeiro;

- Ciberdefesa, em que Importa contribuir e consolidar o levantamento desta capacidade de Nacional de acordo com o que for superiormente aprovado;
- CRC, em que será garantida a continuação do Regimento de Lanceiros como Unidade Formadora de todas as Unidades CRC das Brigadas;
- Defesa NBQR, cujo sistema se continuará a desenvolver, por forma a consolidar as transformações em curso no Exército, mantendo a disponibilidade de apoio à ANPC;
- Centro de Excelência Aeroterrestre e Reequipamento de Forças Especiais, cujos planos de implementação se mantêm como objetivo de médio prazo;

Através do Regimento de Lanceiros, na qualidade de entidade responsável para os Projetos de Polícia Militar no âmbito da cooperação Técnico Militar com os PALOP, será incrementada a execução de ações de formação, em face dos objetivos delineados nos diversos Programas-Quadro em vigor.

Serão desenvolvidas ações de formação, no sentido de incrementar a motivação e contribuir para a qualificação das praças e funcionários civis, assim como, será prestado o apoio aos militares RV/RC inscritos em Estabelecimentos de Ensino em regime pós-laboral, fator que se traduzirá numa melhor e mais fácil reinserção no mercado de trabalho civil, findo o vínculo com as FFAA as Armadas.

As Zonas Militares deverão continuar a divulgar as missões e os valores do Exército nas regiões autónomas, apresentando uma imagem de determinação e excelência, assegurando a visibilidade das suas estruturas junto das instituições regionais e da população, designadamente através dos exercícios englobados na atividade de treino operacional, do cerimonial militar, da defesa do meio ambiente e da área recreativa e cultural.

### **c. Comando do Pessoal**

Manter-se-á o foco na execução das orientações do escalão superior que ainda não se encontram terminadas e nas que venham superiormente a ser determinadas, procurando, dentro das limitações legais impostas, com principal destaque para a redução de efetivos e contenção orçamental, garantir o normal funcionamento deste Comando e minimizar ao máximo os seus efeitos no Exército.

Continua a ser uma preocupação, a participação nos estudos que estão a decorrer relativos, à implementação de uma nova Estrutura do Recrutamento no Exército, à revisão da estrutura superior da Defesa Nacional e das FFAA, e à integração das bases de dados em uso neste Comando, bem como continuar a participar no

desenvolvimento e implementação no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.

Igual preocupação reside na necessidade de continuar a proceder-se ao reajustamento dos efetivos face à Lei do Orçamento do Estado para 2014 e a Reforma «Defesa 2020», procurando minimizar, ou mesmo evitar, eventuais repercussões negativas na operacionalidade do Exército.

Estará o CmdPess atento, e preparado para responder da melhor forma possível, às solicitações que venham a ser efetuadas, na implementação do novo dispositivo da Estrutura Superior do Exército, nos reajustamentos internos que venham a ser determinados, e na elaboração dos ajustamentos necessários resultantes da implementação dos futuros diplomas legais, nomeadamente o EMFAR e o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

Ao nível do Apoio Social, continuará a acompanhar a situação dos beneficiários da Assistência na Doença aos Militares, e seus familiares, e em conjunto com a Associação dos Deficientes das FFAA, promover a divulgação da necessidade de proceder à renovação dos cartões que caducam em 2014. Mantém-se como objetivo o aumento do número de protocolos sociais com entidades públicas e privadas e reavaliação dos existentes, tendo em vista a obtenção de benefícios de natureza social, cultural, recreativa, de lazer, e de ocupação dos tempos livres.

#### **d. Comando da Logística**

O CmdLog deverá estar apto a assegurar, em permanência, as atividades do Exército, no domínio dos recursos materiais, de infraestruturas, sanitários e financeiros, de acordo com os planos e diretivas superiores; ser pró-ativo, otimizar processos e procedimentos de forma a agilizar a cadeia de decisão, e estar apto a exercer o controlo e a autoridade técnica em todo o seu espectro de competências; garantir a realização profissional de quem nele serve, ser apelativo para quem nele pretende servir; ser reconhecido pelo seu desempenho, em função da excelência da sua ação, bem como pela qualidade intrínseca dos seus recursos humanos, que se deverão destacar pelo elevado espírito de missão, prontidão e disponibilidade para o serviço.

Como principais objetivos para 2014, levantaram-se os seguintes:

- Continuar a garantir os necessários níveis de aprontamento e sustentação para as Forças do Exército cujo emprego operacional seja previsto, designadamente no que se refere a munições e equipamentos de manutenção e material sanitário, e



de modo a garantir o fluxo de reabastecimento adequado aos respetivos níveis de empenhamento externo;

- Continuar a garantir as mais adequadas ações para o apoio ao aprontamento, projeção, rendição, sustentação e retração das FND;
- Ao nível da LPM, programar e desenvolver medidas e ações para aumentar a taxa de execução financeira anual dos programas, bem como detalhar mais em pormenor, cada um dos seus projetos, relevando-se a importância da execução orçamental e material dos mesmos. O acompanhamento da Lei deverá ser efetuado numa ótica plurianual, com recurso à utilização das atuais metodologias de gestão;
- Continuar a acompanhar o processo da Reestruturação do Exército nomeadamente no que se relaciona com a criação de condições para a concentração de UEO, e Impõe-se a necessidade de dar continuidade aos trabalhos de melhoria das infraestruturas nas áreas de conforto, bem-estar, segurança, condições higiénicas e sanitárias, e de impedimento da degradação de edifícios, aguardando-se com expectativa a aprovação da nova LPIM, em processo de revisão, como instrumento financeiro decisivo para a modernização das infraestruturas;
- Potenciar a utilização do Fundo de reabilitação de infraestruturas do Ministério das Finanças, em particular no que diz respeito à continuidade de investimento na Zona Militar dos Açores;
- Acompanhar e promover o futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército, em conformidade com as orientações da Tutela;
- Implementar as boas práticas ambientais em conformidade com a doutrina ambiental do Exército;
- Continuar a implementar um modelo renovado de Gestão Logística, de forma a executar a gestão integrada das funções logísticas de Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Serviços de Campanha, de acordo com as orientações e prioridades definidas;
- Continuar a prosseguir o desenvolvimento das ações tendentes à implementação, no Exército, do Sistema Integrado de Gestão à área Logística;
- Garantir através das OGME, a recuperação e manutenção de equipamentos e sistemas de armas;

- Continuação dos trabalhos de I&D do Instituto Geográfico do Exército, e dos Laboratórios, de Bromatologia e Defesa Química, de Bromatologia e Defesa Biológica, e de Toxicologia e Defesa Química, nomeadamente através dos projetos da EDA e do CINAMIL;
- Conceber e desenvolver projetos inovadores e pioneiros, bem como iniciativas que projetem a excelência e a divulgação dos Sistemas de Informação Geográfica e as técnicas cartográficas usadas na produção da Cartografia Militar do Exército.

#### **e. Comando de Instrução e Doutrina**

Os EME's encontram-se num processo de reestruturação que se prolongará até ao final do ano letivo de 2015/2016. A mudança já concretizada ao nível do ensino misto e introdução do externato no Colégio Militar, bem como a prevista extinção do Instituto de Odivelas, obrigará a um esforço adicional no sentido de garantir que a identidade e os projetos educativos destes Estabelecimentos, enquanto instituições seculares, não serão significativamente condicionados no futuro.

Importa neste processo de reforma que, no futuro seja garantido um modelo de sustentabilidade financeira destes estabelecimentos que não volte a colocar em causa a missão e objetivos destas instituições, que assentam a sua atividade num projeto educativo com formação de cariz militar e no apoio à Família Militar, pilares que constituem a base e o fundamento da sua existência.

No futuro, a curto e médio prazo, no âmbito da formação existem várias atividades programadas, de que se salientam:

- A conclusão e aprovação do manual de qualidade e do guia de certificação de entidades formadoras do Exército, após o que se dará início à revisão do Regulamento Geral de Instrução do Exército;
- Emissão de certificados de formação através do SIGO, ao mesmo tempo que se operacionaliza o processo da caderneta individual de competências;
- Disponibilizar e incrementar as possibilidades formativas que melhorem a inserção na vida ativa dos RV/RC;
- Reorganizar e controlar a oferta formativa em e-learning.

