



Exército Português

Uma força credível e de elevada prontidão ao serviço
de Portugal e dos portugueses

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014





Nota de Abertura



Sendo uma obrigação legal, o presente Relatório de Atividades não deixa de ser uma excelente ocasião para demonstrar e evidenciar a responsabilidade e critério com que o Exército gere os recursos que lhe são atribuídos.

Mais do que a informação confinada a números e indicadores, compilar num único documento, o volumoso trabalho desenvolvido pelos militares e civis do Exército, 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, transversais a toda a sociedade portuguesa, também o Exército foi especialmente exigente, adotando medidas de contenção e gestão parcimoniosa dos seus recursos humanos, financeiros e materiais.

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, o Exército trilhou um caminho de rigor, encarando a sua missão como um desígnio nacional, cumprindo-a com uma utilização eficiente dos meios disponíveis e sempre por forma a respeitar a conformidade legal dos seus atos administrativo-financeiros e as orientações emanadas do ministério que tutela esta Instituição Militar.

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 e Elementos Nacionais Destacados nos mais variados Teatros de Operações, enquadrados em missões da ONU ou ao serviço, quer da UE quer da NATO.

No que diz respeito ao treino e à atividade operacional e não obstante as necessárias limitações orçamentais, merece especial relevo a realização de exercícios militares a nível nacional, como são o EFICÁCIA, RELÂMPAGO, CELULEX, e CIBER PERSEUS, nas componentes Apoio de Fogos, Antiaérea, NBQ, e Ciberdefesa. A nível internacional destaca-se a realização, dos exercícios FELINO, STEADFAST ILLUSION, COMBINED ENDEAVOR, e NOBLE LEDGER, no âmbito, respetivamente, da CPLP, da NATO, da interoperabilidade dos Sistemas de Informação e Comunicações, e da certificação da Componente Terrestre da NRF 2015. É de realçar também, os inúmeros apoios prestados no âmbito das (outras) Missões de Interesse Público.

Por fim, importa salientar a determinação e exigência que o Exército coloca na administração dos parcos recursos disponíveis, contribuindo dentro das suas responsabilidades e possibilidades e sempre norteado por valores e princípios éticos, para ultrapassar a atual conjuntura com que a Nação se depara.

Lisboa, 03 de dezembro de 2015
O Chefe do Estado-Maior do Exército

Carlos A. C. Hernandez Jerónimo
General



Índice

I. NOTA INTRODUTÓRIA	2
1. <i>Breve Análise Conjuntural.....</i>	<i>4</i>
a. <i>Ambiente Externo</i>	<i>4</i>
b. <i>Ambiente Interno.....</i>	<i>6</i>
2. <i>Orientações Gerais e Específicas</i>	<i>11</i>
a. <i>Fatores Condicionantes</i>	<i>11</i>
b. <i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>12</i>
II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS.....	14
1. <i>Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida.....</i>	<i>15</i>
a. <i>Quadro de Avaliação e Responsabilização.....</i>	<i>15</i>
b. <i>Disposições Internas</i>	<i>15</i>
c. <i>Sistema de Controlo Interno</i>	<i>21</i>
2. <i>Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados.....</i>	<i>23</i>
a. <i>OE1 - Executar Missões Operacionais e de Treino.....</i>	<i>23</i>
b. <i>OE2 – Dirigir e Comandar.....</i>	<i>26</i>
c. <i>OE3 – Gerir Atividades Logísticas.....</i>	<i>29</i>
d. <i>OE4 – Administrar Recursos Humanos.....</i>	<i>37</i>
e. <i>OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos</i>	<i>40</i>
f. <i>OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente</i>	<i>45</i>
g. <i>OE7 – Edificar as Capacidades do Exército.....</i>	<i>46</i>
3. <i>Atividades desenvolvidas mas não previstas no plano e resultados alcançados</i>	<i>49</i>
a. <i>OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino.....</i>	<i>49</i>
b. <i>OE2 – Dirigir e Comandar.....</i>	<i>50</i>
c. <i>OE3 – Gerir Atividades Logísticas.....</i>	<i>51</i>
d. <i>OE4 – Administrar Recursos Humanos.....</i>	<i>52</i>
e. <i>OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos</i>	<i>53</i>
4. <i>Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros</i>	<i>54</i>
a. <i>Recursos Humanos.....</i>	<i>54</i>
b. <i>Recursos Materiais</i>	<i>57</i>
c. <i>Recursos Financeiros.....</i>	<i>60</i>
5. <i>Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores.....</i>	<i>67</i>

III. AVALIAÇÃO FINAL 70

1. Breve análise à execução do plano e sua articulação com o Programa do Governo ...	71
2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados	73
a. Comando do Exército	73
b. Comando das Forças Terrestres.....	75
c. Comando do Pessoal.....	75
d. Comando da Logística.....	77
e. Comando de Instrução e Doutrina	77
3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes	79
a. Clientes internos	79
b. Clientes externos	79
4. Conclusões prospetivas	81
a. Comando do Exército	81
b. Comando das Forças Terrestres.....	84
c. Comando do Pessoal.....	84
d. Comando da Logística.....	85
e. Comando da Instrução e Doutrina	86

Lista de siglas e abreviaturas

AAT	Auditoria de Apoio Técnico
AM	Academia Militar
ANPC	Autoridade Nacional de Proteção Civil
BQR	Biológica, Química e Radiológica
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEFO	Curso Especial de Formação de Oficiais
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CFT	Comando das Forças Terrestres
CGerCIMIC	Companhia Geral CIMIC
CID	Comando da Instrução e Doutrina
CmdEx	Comando do Exército
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CompOEsp	Componente de Operações Especiais
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CRC	<i>Crowd Riot Control</i>
CSDE	Conselho Superior de Disciplina do Exército
DCCR	Despesas com Compensação em Receitas
DFA	Deficientes das Forças Armadas
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DL	Decreto-Lei
ECD	Exames Complementares de Diagnóstico
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema Forças
EFE's	Estabelecimentos Fabris do Exército
END	Elementos Nacionais Destacados
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
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas

FND	Força Nacional Destacada
FRI	Força de Reação Imediata
GNR	Guarda Nacional Republicana
HFAR	Hospital das Forças Armadas
HVME	Hospital Veterinário Militar de Equídeos
ID&I	Investigação e Desenvolvimento
IGE	Inspeção-Geral do Exército
IP	Investimento do Plano
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
JALLC	<i>Joint Analysis and Lessons Learned Centre</i>
JE	Jornal do Exército
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LBDB	Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica
LDN	Lei de Defesa Nacional
LOE	Lei do Orçamento de Estado
LPM	Lei de Programação Militar
LPIM	Lei de Programação de Infraestruturas Militares
LTDQ	Laboratório de Toxicologia e Defesa Química
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
MPCE	Mapa de Pessoal Civil do Exército
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NBQR	Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico
NRF	<i>NATO Reaction Force</i>
OCC	Órgão Central de Comando
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Estratégico
OMIP	Outras Missões de Interesse Público
ONU	Organização das Nações Unidas
OOp	Objetivo Operacional
PA	Plano de Atividades
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PFA	Plano de Formação Anual
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PITOP	Plano Integrado de Treino Operacional
PM	Prédio Militar
PME	Plano de Missões ao Estrangeiro
PMLP-Ex	Plano de Médio e Longo Prazo do Exército

PSP	Polícia de Segurança Pública
QP	Quadro Permanente
QPCE	Quadro de Pessoal Civil do Exército
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA	Relatório de Atividades
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
RC	Regime de Contrato
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGO	Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SFN	Sistema de Forças Nacional
TPO	Tirocínio para Oficial
UE	União Europeia
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos





I. NOTA INTRODUTÓRIA

I. Nota Introdutória

O Plano de Atividades (PA) e o Relatório de Atividades (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 RA, nos termos do Decreto-Lei (DL) n.º 183/96, de 27 de setembro, numa instituição com uma dimensão ímpar, uma enorme implantação territorial, 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.

O presente Relatório permite evidenciar os desfasamentos entre o planeamento e a execução e simultaneamente efetuar uma autoavaliação com vista à otimização futura 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

O sistema internacional encontra-se presentemente num período de transição, caracterizado tanto por uma multiplicidade de crises, como pelo aumento da conflitualidade e da turbulência que antecipam transformações substanciais nos equilíbrios internacionais e no ambiente de segurança dos Estados. Esta transição internacional implica uma crescente instabilidade e imprevisibilidade, que obrigam a uma cuidada identificação dos cenários onde os interesses nacionais estão, ou podem vir a estar, em causa e a uma permanente avaliação dos mecanismos de resposta indispensáveis para a sua defesa.

O processo de globalização associado à permanente evolução tecnológica facilitou uma dinâmica mundial de integração política, económica, social e cultural sem precedentes, criando um quadro de interdependência crescente, uma forte tendência de homogeneização e novas condições de progresso. Esta dinâmica veio facilitar a difusão equivalente de ameaças e riscos em todas as dimensões, que incluem tanto a projeção das redes terroristas e de crime organizado, como a proliferação das armas de destruição massiva, a fragilização de Estados e o potencial devastador dos ataques cibernéticos.

A crise económica e financeira internacional, a maior das últimas décadas, veio tornar estes riscos e ameaças ainda mais complexos e ainda mais difíceis de enfrentar.

(1) Novos cenários de conflitualidade

No quadro do atual ambiente estratégico, o Exército tem de continuar a dispor das capacidades necessárias para, conjuntamente com os outros Ramos das Forças Armadas (FFAA), desempenhar a missão constitucional de defesa militar da Pátria e continuar a responder aos desafios da construção da paz e da abertura à sociedade, num quadro de modernidade e inovação.

Deverá, simultaneamente, continuar a ser um instrumento da polícia externa de defesa nacional, disponível e capaz de responder às exigências estratégicas decorrentes da erosão das tradicionais fronteiras de segurança, como resultado de uma turbulenta globalização das relações internacionais, o que implica estar apto a participar no quadro da Organização das Nações Unidas (ONU), da União Europeia (UE) e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), no combate aos novos riscos e ameaças.

(2) A Transformação da NATO

A Cimeira de Lisboa, ocorrida em 19 e 20 de novembro de 2010, originou alguns desenvolvimentos influenciadores da dimensão militar da Aliança, com repercussões nacionais, merecendo relevância para o Exército, entre outros, os seguintes:

- (a) A aprovação do novo Conceito Estratégico que enfatiza mais claramente a tarefa fulcral da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) no quadro da defesa coletiva;
- (b) O desenvolvimento de novas capacidades militares, quer de natureza militar, quer de natureza civil, tendo em vista facilitar a sua articulação com outras organizações internacionais, designadamente no quadro da ONU, salientando também, que o desenvolvimento e projeção de capacidades de defesa são, acima de tudo, uma responsabilidade nacional;
- (c) A crescente exigência nos requisitos de formação dos quadros para a Aliança, a par de uma redução dos efetivos na sua estrutura de comando;

Mais recentemente, na Cimeira de Chicago, ocorrida em maio de 2012, foram reiterados estes objetivos definidos na Cimeira de Lisboa, ficando também assumido, numa perspetiva de futuro, e de forma a reforçar a credibilidade da Aliança:

- (a) A transformação da atual missão *International Security Assistance Force* (ISAF) numa outra iniciativa, que disponha de fundos para continuar a assegurar o apoio em treino e formação às forças armadas afegãs;
- (b) O desenvolvimento de forças e capacidades necessárias para que a aliança cumpra, cabalmente, a sua missão até 2020, 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, através da iniciativa “*Smart Defence*”;
- (c) O desenvolvimento de parcerias com organizações nacionais e internacionais nos domínios da segurança e defesa, com relevo para um maior envolvimento nas áreas de formação, educação e exercícios.

(3) União Europeia

A União Europeia continua a ser a região mais rica do globo, com um modelo social que tem proporcionado às suas populações condições ímpares de qualidade

de vida. No entanto, o envelhecimento da população, o fraco crescimento económico e as tensões internas, acentuadas pelas crises económica e financeira, são problemas que podem prejudicar a estabilidade regional e influenciar a Política Comum de Segurança e Defesa.

Decorrente desta Política da UE, sustentada no documento “Estratégia Europeia de Segurança”, que recebeu novo impulso com o Tratado de Lisboa, resulta que o Exército terá de estar disponível para apresentar as suas posições relativamente ao processo de desenvolvimento de capacidades militares da UE, concretamente em matéria de ações que decorram da revisão do “*European Union Capability Development Plan*”.

Ainda na esfera de ação do desenvolvimento de capacidades militares ao nível da UE, o Exército deverá continuar a estudar e aferir as vantagens de participar ativamente nas iniciativas emergentes sob a forma de cooperação multilateral em que se dá ênfase ao conceito de “agregação e partilha” designado por “*Pooling & Sharing*”, acautelando necessariamente o interesse nacional e evitando as duplicações com a NATO.

(4) Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

O Atlântico tem sido um espaço de estabilidade e segurança na política internacional. O Exército encontra-se presentemente envolvido, de forma significativa, em ações de cooperação técnico-militar, promovendo e desenvolvendo capacidades militares da CPLP.

Neste sentido, a continuidade do apoio à organização de unidades e estabelecimentos de formação militar nesses países, e da formação de militares desta Comunidade em U/E/O do Exército em Portugal, deverá continuar a ser uma realidade que merece especial atenção, nomeadamente pela disponibilização de meios humanos para o exterior e espaços de formação internos.

b. Ambiente Interno

(1) Enquadramento legislativo

O “Documento de Estratégia Orçamental” apresenta as grandes linhas da consolidação orçamental a médio prazo da economia portuguesa, cujas implicações para o Exército incidem na área da contenção orçamental, com claro enfoque no lado da despesa.

No âmbito do “Compromisso Eficiência”, o “XIX Governo Constitucional” 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 através da racionalização das “Estruturas do Estado”.

O novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), elaborado de acordo com uma visão de conjunto da estratégia nacional, incluindo uma abordagem conceptual sobre os fundamentos que a enquadram e lhe dão coerência, de onde se destacam o poder e a vontade, bem como a mobilização de recursos materiais e imateriais, vem definir os aspetos fundamentais da estratégia global a adotar pelo Estado para a consecução dos objetivos da política de segurança e defesa nacional.

A reforma estrutural, designada “Defesa 2020”, visa obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo, e tem como medida central racionalizar a despesa militar, nomeadamente através da melhor articulação entre os ramos das FFAA e uma maior eficiência na utilização de recursos, com especial relevância na racionalização dos recursos humanos dos Ramos, privilegiando sempre a componente operacional, e ainda, a promoção do reagrupamento geográfico dos órgãos superiores da defesa nacional, pelo aproveitamento racional das instalações existentes e alienação das não necessárias.

As “Leis do Orçamento do Estado”, deverão continuar a fixar montantes para as despesas de funcionamento, em conformidade com o “Programa de Estabilidade e Crescimento” e com as medidas de consolidação das finanças públicas.

Decorrente deste enquadramento, verificaram-se constrangimentos financeiros significativos, com impacto na estrutura geral do Exército, nas diversas áreas funcionais e no moral e bem-estar dos militares, designadamente:

- (a) **Na área do pessoal** – Redimensionamento do efetivo global das FFAA para os 30.000 a 32.000 militares, incluindo os que se encontram na situação de reserva na efetividade de serviço (redução de 4.000 até 31 de dezembro de 2015 e os restantes distribuídos progressivamente até 31 de dezembro de 2020. Os quadros do pessoal civil do conjunto da defesa nacional devem ser redimensionados para cerca de 70% do atual, até final de 2015.
- (b) **Na área das infraestruturas** – revisão do plano de obras sustentado na diminuição acentuada das intervenções, e no reajustamento das prioridades neste domínio;

- (c) **No âmbito do reequipamento** – suspensão do lançamento de novos programas no contexto da Lei de Programação Militar (LPM);
- (d) **No âmbito da saúde** – Implementação plena do Hospital das Forças Armadas (HFAR) e revisão do sistema de saúde militar;
- (e) **Nas Forças Nacionais Destacadas (FND)** – diminuição das missões decorrentes de compromissos internacionais;
- (f) **Nas atividades de formação e treino** – reavaliação do sistema de instrução e formação militar, no intuito de encontrar modelos alternativos para potenciar a economia de meios, tendo em consideração a recente concentração da formação na nova “Escola das Armas” e o consequente encerramento das cinco Escolas Práticas das Armas e do Centro Militar de Educação Física e Desportos;
- (g) Necessidade de conjugação de esforços com o Ministério da Defesa Nacional (MDN), o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), e os outros Ramos, no âmbito da contenção financeira, visando a melhoria contínua da prestação de informação e uma maior celeridade na disponibilização da mesma para o escalão superior;
- (h) Necessidade de garantir um rigoroso e atempado controlo da execução orçamental.

Resumidamente, o quadro normativo que regulou a atividade e o funcionamento do Exército, no ano de 2014, assentou nos seguintes diplomas e documentos:

- (a) Constituição da República Portuguesa;
- (b) Lei de Defesa Nacional - Lei Orgânica N.º 1-B/2009, de 7 de julho;
- (c) Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas – Lei Orgânica N.º 1-A/2009, de 7 de Julho;
- (d) Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013, de 11 de abril;
- (e) Decreto-Lei da Organização do Exército – Decreto-Lei N.º 231/09, de 15 de setembro;
- (f) Conceito Estratégico de Defesa Nacional;
- (g) Conceito Estratégico Militar;
- (h) Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- (i) Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA);
- (j) Sistema de Forças Nacional;
- (k) Níveis de Autoridade no Exército – Diretiva N.º 103/CEME/06;

- (l) Plano de Médio e Longo Prazo do Exército 07-24 (PMLP-Ex);
- (m) Plano Integrado Global de Reorganização da Componentes Fixa e Operacional do Sistema de Forças – Exército;
- (n) Diretiva para Forças de Reação – Diretiva N.º 05/CEMGFA/01;
- (o) Diretiva de Prontidão e Sustentação – Diretiva N.º 21/CEMGFA/01;
- (p) Diretiva 48/CEME/12 e 70/CEME/13;
- (q) Normas para a Execução da Autoridade Técnica dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).

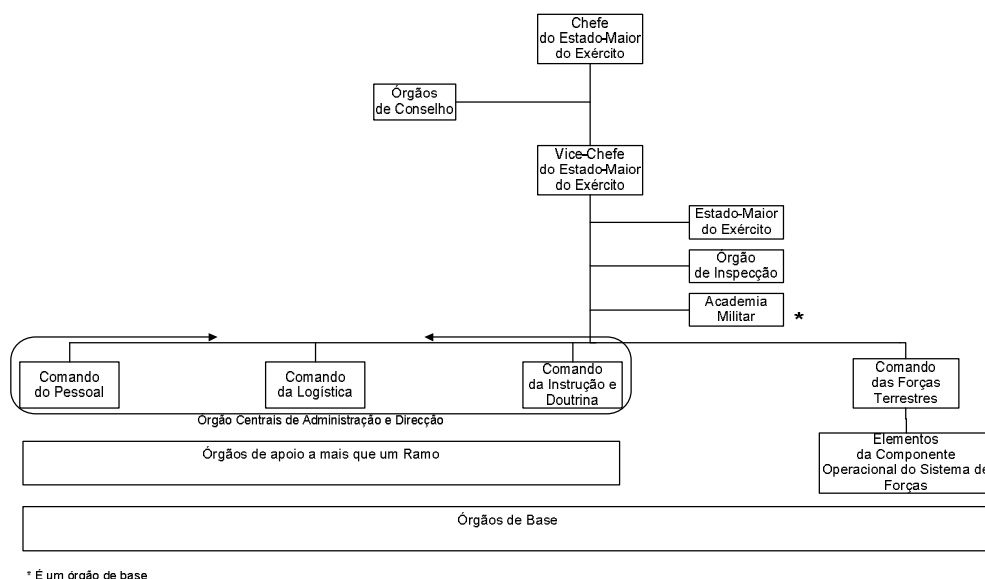
(2) Missão

O Exército, nos termos do Artigo 2º do DL N.º 231/09¹, 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 Exército² é resumidamente apresentada no organograma seguidamente apresentado:



¹ DL da Organização do Exército que se encontrava em vigor em 2014, alterada pelo novo DL de Organização do Exército em 29 de dezembro de 2014.

² A presente estrutura superior do Exército é a que se encontrava em vigor em 2014, alterada pelo novo DL Organização do Exército em 29 de dezembro de 2014.

(4) Visão

Tendo em consideração a atual conjuntura estratégica internacional e os fatores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a proliferação das armas de destruição em massa assumem o maior potencial de ameaça, é essencial 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 NRF e nos BG.

Um Exército que assuma uma presença efetiva junto da Sociedade.

(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, materializou-se em objetivos de nível estratégico e operacional, cuja prossecução constituiu o centro da ação de comando, o farol para a orientação do esforço, e constituiu a matriz para a afetação de recursos em 2014, 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:

- (1) **Recursos Humanos (RH) disponíveis**, em que se considera essencial a obtenção dos quantitativos de Praças definidos para o Exército;
- (2) Desenvolvimento dos principais projetos de **reequipamento do Exército**, pretendendo-se que a nova LPM e Lei de Programação de Infraestruturas Militares (LPIM), apresentem uma clara identificação de prioridades e uma assunção dos riscos político-militares na aplicação destes recursos, bem como uma criteriosa racionalização na utilização das verbas anualmente inscritas nesses programas financeiros;
- (3) **Recursos financeiros disponíveis**, nomeadamente os disponibilizados nos principais instrumentos de programação do reequipamento do Exército (LPM, LPIM e Investimento do Plano (IP)), que se têm mostrado insuficientes para colmatar todas as necessidades de modernização/substituição dos equipamentos e para a introdução de novas capacidades, assim como o orçamento de funcionamento atribuído ao Exército, sistematicamente inferior ao montante inscrito no PA, o que tem condicionado a capacidade de sustentação e do Treino Operacional no Exército;
- (4) Natureza, requisitos e estrutura das forças necessárias para dar resposta aos **compromissos internacionais**, em particular no âmbito da NATO e da UE, organizações 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.

Neste pressuposto, os objetivos estratégicos (OE) do Exército de 2014, foram os seguintes:

- (1) **OE1 - Executar missões operacionais e de treino**, que engloba as atividades desenvolvidas pelas U/E/O, 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.
- (2) **OE2 - Dirigir e comandar**, engloba as atividades relacionadas com a direção do Exército associadas a cada escalão de comando e direção.
- (3) **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.
- (4) **OE4 - Administrar recursos humanos**, engloba as atividades afetas à área dos recursos humanos, para assegurar a obtenção e manutenção dos efetivos necessários às Componentes Operacional e Fixa do Exército no SFN.
- (5) **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.
- (6) **OE6 - Assegurar as atividades de vida corrente**, engloba as atividades necessárias para assegurar a vida corrente das U/E/O do Exército.
- (7) **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.



II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONIVEIS

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 denominados de Objetivos Operacionais (OOp), 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 os OE delineados, sistematizados de acordo com a sua estrutura organizacional.

Salienta-se, que no decurso de 2014, 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 Comando do Exército (CmdEx) a emitir diretivas e a acionar medidas corretivas conducentes à sua integral concretização.

b. Disposições Internas

Dos diversos documentos e orientações superiormente definidas para o desenvolvimento da atividade do Estado-Maior do Exército (EME), salienta-se a Diretiva n.º48/CEME/12 que 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, enquadrado no conceito do então General CEME, que preconizava *“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, 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.”*

Concomitantemente, refira-se também a importância da Diretiva n.º70/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.

Em termos da orientação para a gestão de RH foram tidas em consideração entre outros, a Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado (LOE) para 2014), 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, destacam-se as seguintes orientações prosseguidas pelos diversos OCC:

(1) Comando do Exército

O **Estado-Maior do Exército** desenvolveu a sua atividade tendo por base as atribuições constantes no Decreto Regulamentar 72, de 29JUN07, e outros documentos basilares, como sejam o PMLP-Ex, e as Diretivas 48/CEME/12 e 70/CEME/13.

O **Conselho Superior de Disciplina do Exército** (CSDE) desenvolveu as suas atividades em conformidade com o Regulamento de Disciplina Militar e o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR).

A **Academia Militar** (AM), tendo em vista a sua integração num sistema internacional de ensino universitário, definiu as suas atividades no sentido de ser referência no ensino, formação e qualificação, sobretudo em domínios nucleares da área da segurança e da defesa; desenvolver a Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I); aumentar a transferência de conhecimento, a oferta formativa e o apoio ao desenvolvimento; e incrementar e dinamizar as relações externas através da dinamizar a associação, a cooperação e o intercâmbio.

O **Jornal do Exército** (JE) desenvolveu as suas atividades no sentido de implementar ações que contribuam para a manutenção do moral e bem-estar dos efetivos, incentivar a prática do culto dos valores e princípios fundamentais da Instituição Militar, divulgação das atividades das U/E/O, e publicação de temas significativos de âmbito militar em geral e do Exército em particular.

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 e no intuito de promover e apoiar o estudo científico, técnico e cultural dos valores inerentes ao património histórico do Exército, bem como a sua adequada divulgação.

(2) Comando do Pessoal

As orientações definidas incidiram na participação no processo de reorganização da Estrutura Superior de Defesa Nacional e das FFAA, com ênfase na gestão dos efetivos dando prioridade à componente operacional e às 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, tendo sido materializada a estratégia prosseguida na Diretiva n.º 12/AGE/12, de 20 de Julho (Diretiva do Comando do Pessoal (CmdPess) para o Biénio 2012-2014).

(3) Comando das Forças Terrestres

Através da Diretiva n.º 25/CFT/12, de 25 de setembro, “Diretiva para o Biénio 2012-2014”, foram difundidas diretrizes para orientar o esforço do Comando das Forças Terrestres (CFT) e contribuir para a reforma organizacional do Exército nas áreas de atividade de comando, aprontamento de forças, informações e operações de informação, treino operacional, capacidade operacional, doutrina/conceito, e outras áreas de atividade, integrando as seguintes linhas de ação:

- Promover o ajustamento da Componente Operacional do Exército no SFN, ponderando a concentração de capacidades no respeito pelo equilíbrio das valências específicas das três Brigadas;
- Manter 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 no “Planeamento de Defesa” da UE e no “Planeamento de Capacidades” da NATO;
- Manter a Brigada Mecanizada (BrigMec) com as capacidades mínimas e adequadas que garantam o necessário poder de choque e de fogo à componente operacional do Exército no SFN e assegurem os compromissos assumidos com a NATO;

- Reforçar o controlo da execução orçamental em todos os escalões de comando;
- 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);
- Manter no Exército as valências operacionais adequadas e disponíveis e uma capacidade articulada para resposta a situações de catástrofes em apoio da Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC).

Materializando a intenção e o conceito do Exmo. Tenente-General Comandante das Forças Terrestres, o esforço foi orientado para a manutenção da capacidade e prontidão dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF), de modo a permitir, o aprontamento de Forças, para cumprir missões enquanto FND, Nato Response Forces (NRF) e Elementos Nacionais Destacados (END), efetuar as atividade de Treino Operacional e de exercícios, assim como participar em OMIP.

(4) Comando da Instrução e Doutrina

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

As linhas de ação prosseguidas centraram-se na revisão da organização da formação e da instrução do Exército, tendo em conta os novos requisitos e a redução significativa de formandos, com ênfase na reavaliação da estrutura dos Cursos de Formação de Sargentos (CFS), na reorganização de estruturas e procedimentos para potenciar economias de escala ao nível dos recursos financeiros e materiais, no estudo de alternativas à prática de comando dos Tirocínios para Oficiais (TPO) e CFS em consequência da imprevisibilidade da realização de Cursos de Formação Geral Comum de Praças do Exército, e no levantamento de medidas de apoio aos militares em Regime de Voluntário ou Regime de Contrato na proximidade da sua reinserção na vida civil, nomeadamente na área da formação profissional.

Ainda no âmbito da formação, prosseguiu-se a 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;

Relativamente à Educação, procurou-se 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;

Dentro da área específica de doutrina, manteve-se a responsabilidade em operacionalizar o sistema de lições aprendidas, centralizando as observações reportadas pelas restantes U/E/O dos OCAD, analisando-as e extraindo lições que permitam melhorar os procedimentos e atualizar os normativos e doutrina em vigor.

(5) Comando da Logística

As linhas de ação prosseguidas pelo Comando da Logística (CmdLog) foram as seguintes:

- 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 e prosseguindo a implementação de novas ferramentas informáticas como seja o Sistema Integrado de Gestão (SIG) - Logística;
- Implementar em todos os níveis e escalões hierárquicos do CmdLog uma oportuna e adequada ação de comando que contribua, em permanência, para o apoio pronto e eficaz ao Exército, consolidando e sustentando o seu modelo de Sistema de Forças, assim como para aprofundar a sua presença efetiva junto da sociedade;
- 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, de modo a garantir o fluxo de reabastecimento adequado aos

respetivos níveis de empenhamento externo, com ênfase no apoio ao aprontamento, projeção, rendição, sustentação e retração das FND;

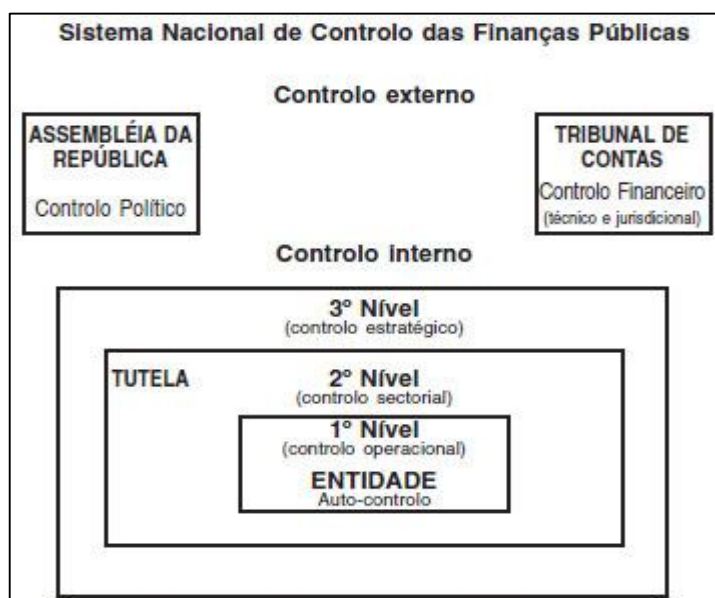
- Implementar novas metodologias para a gestão da LPM, otimizando a troca de informação, reforçando a importância da execução orçamental e material numa perspetiva plurianual, definindo as responsabilidades de todas as entidades intervenientes na edificação das capacidades, no intuito de desenvolver medidas e ações para aumentar a taxa de execução financeira anual dos programas da LPM;
- Continuar os trabalhos de melhoria das infraestruturas, com ênfase nas referentes ao processo da Reestruturação Superior do Exército, potenciando a LPIM como instrumento financeiro decisivo para a modernização das infraestruturas, e dotando o Plano de Obras com financiamento suficiente para as intervenções planeadas, bem como para eventuais urgências relacionadas com a segurança de pessoal e materiais, funcionais, sanitárias e de bem-estar dos militares;
- Promover o ajustamento organizacional do CmdLog, tendo em consideração a futura Organização Superior do Exército e o futuro dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE's);
- Implementar as boas práticas ambientais em conformidade com a doutrina ambiental do Exército, bem como envidar todos os esforços no sentido de garantir a implementação do Gabinete de Ambiente do Exército, em estreita colaboração, com o Núcleo de Coordenação de Proteção Ambiental do Exército;
- Elaborar a publicação "O Sistema Logístico do Exército", em coordenação com o CID, no sentido de desenvolver e consolidar uma Doutrina Logística do Exército;
- 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;
- Uniformizar procedimentos e garantir a boa aplicação das regras da contratação pública, de forma a controlar os respetivos processos, e fixar e difundir normas de natureza especializada, no âmbito do Exército;
- Conceber e desenvolver projetos inovadores e pioneiros, bem como iniciativas que projetem a excelência e a divulgação dos Sistemas de Informação Geográfica e dos trabalhos de ID&I dos Laboratórios de Bromatologia e Defesa

Biológica (LBDB) e Toxicologia e Defesa Química (LTDQ), potenciando as ligações existentes com a Agência Europeia de Defesa e a AM;

c. Sistema de Controlo Interno

Toda a atividade de gestão exige um bom sistema de controlo, sendo os sistemas 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 públicos, nos termos da Lei.



Conforme apresentado na figura supra, o primeiro nível do sistema de controlo interno 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 Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), orienta a sua atividade para as diretivas e orientações do CmdEx.

A nível setorial, refira-se também que a Direção de Finanças 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 sistema de controlo interno, 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, como sejam o 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, assentámos a análise constante do presente capítulo no QUAR, instrumento que ao longo do ano de 2014 se constituiu como ferramenta fundamental para a monitorização da execução do PA, permitindo corrigir trajetórias indesejadas.

a. OE1 - Executar Missões Operacionais e de Treino

Objectivos Estratégicos (OE):	Concretização
(Despacho de S. Ex ^a o Gen CEME de 08Mar12)	
OE1 Executar missões operacionais e de treino	92,13% 

Na avaliação global do QUAR, considera-se que este OE obteve uma elevada taxa de execução, em consequência da realização de parte dos seus OOp mais importantes, como se verifica através da seguinte tabela:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização	Desvios
	N.º	Peso	Descrição		Resultado	
OE1 Executar missões operacionais e de treino						
OOp1 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Executar Exercícios de Treino	1	10%	Nº de exercicios combinados (Forças de outras países)	8	6	
	2	20%	Nº de exercicios conjuntos (Exército, Marinha e Força Aérea)	11	10	
	3	20%	Nº de exercicios (nível Exército, Brigadas e Zonas Militares)	9	9	
	4	50%	Nº de exercicios (nível Companhia e Batalhão)	40	40	
OOp2 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Assegurar o apoio às MHP/FND	5	30%	Nº Forças em aprontamentos (FND e NRF)	9	8	
	6	20%	Nº Forças em aprontamentos (FRI,CompOEsp e CRC)	5	5	
	7	30%	Nº Missões Executadas (FND e NRF)	8	7	
	8	20%	Empenhamentos Efetivos (FRI, CompOEsp e CRC).	100%	0	
OOp3 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Assegurar o apoio às missões de interesse público	9	100%	Nº de respostas face a solicitações	> 90%	93%	
OOp4 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar o plano de produção cartográfica	10	100%	Tx de execução do Centro de Produção Cartográfico (Tx em relação ao plano)	> 90%	94%	

(1) OOp1- Executar exercícios de Treino

Em conformidade com o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP) 2014, foi realizado um vasto leque de exercícios, tendo em vista exercitar a componente operacional do Sistema de Forças.

Ao longo do ano 2014, a atividade de treino operacional foi sendo ajustada de modo a poder acomodar a participação em atividades não planeadas decorrentes de solicitações extraordinárias apresentadas por Entidades nacionais e estrangeiras.

- (a) No **treino combinado**, releva-se a participação no exercício FELINO 14 em DILI (TIMOR LESTE) no âmbito da CPLP, o COMBINED ENDEAVOR 14 em GRAFONWOER (ALEMANHA) relativo à interoperabilidade dos Sistemas de Informação e Comunicações da NATO, o STEADFAST ILLUSION 14 em BEJA referente às informações e segurança militares, o TRIDENT JAGUAR 14 em ESPANHA para a certificação do NRDC-SP, e o NOBLE LEDGER14

na NORUEGA que visou a certificação da Componente Terrestre da NRF 2015.

O desvio verificado neste indicador relacionou-se com o fato de os exercícios LONG PRECISION 14 e LONE PARATROOPER 14 (no âmbito dos Estados-Maiores Peninsulares) não se terem realizado.

- (b) Relativamente ao **treino conjunto** salienta-se a participação no exercício REAL THAW 14 da Força Aérea, que empenhou forças da BrigMec e BrigRR, assim como o exercício LUSÍADA 14, realizado sob a alçada do EMGFA em simultâneo com os exercícios ARMAGEDDON e ZARCO, passando a designar-se LUSITANO 14:

NOME	RESPONSÁVEL	OBSERVAÇÕES
LUSÍADA	Comandante Operacional Conjunto	Treino da FRI e Componente de Operações Especiais
SWIMMEX	Comandante Naval	
REAL THAW	Comandante Aéreo	Aeronaves de asa fixa
HOT BLADE	Comandante Aéreo	Aeronaves de rotor basculante
ARMAGEDDON	Comandante das Forças Terrestres	Treino da CGerCIMIC
AÇOR	Comandante Operacional dos Açores	Planos de Contingência
SÉRIE CANÁRIO	Comandante da ZMA	
PARDAL	Comandante Operacional dos Açores	
SÉRIE FOCA	Comandante da ZMA	
ZARCO	Comandante Operacional da Madeira	Planos de Contingência

O desvio verificado neste indicador relacionou-se com o fato de o exercício FAST EAGLE ter sido cancelado pela Componente de Operações Especiais do EMGFA.

- (c) No âmbito do **treino interno** do Exército, releva-se que, para racionalizar recursos e maximizar o produto operacional, sempre que possível associaram-se eventos do PITOP com aprontamentos de FND:

- Foram realizados os seguintes, de nível Exército:

NOME	PARTICIPAÇÃO
ORION/APOLO	ECOSF
EFICÁCIA	Unidades de Artilharia de Campanha (Exército) e de Apoio de Fogos (Exército e Marinha); Elem Coord do Espaço Aéreo (RAAA 1) e Meios Aéreos (FAP)
RELÂMPAGO	Unidades de Artilharia Anti-Aérea
CELULEX	Elemento de Defesa BQR
CIBER PERSEUS	ECOSF

- Como exercícios de nível Brigada foram realizados, o DRAGÃO pela BrigInt, e o ROSA BRAVA pela BrigMec;
- Nas Zonas Militares, foi realizado o exercício CACHALOTE por Forças dos Açores e o GOLFINHO na Madeira;

- Relativamente ao treino de Batalhões e Companhias, foram realizados todos os exercícios planeados, abrangendo praticamente a totalidade das unidades do ECOSF.

(2) OOp2 - Assegurar o apoio às Missões Humanitárias e de Paz/FND

- (a) No âmbito do **aprontamento de Forças para FND e NRF**, salienta-se a realização dos exercícios, para a KFOR, PRISTINA 141 e 142, e o KABUL 14 para a ISAF, relevando-se que o desvio verificado neste indicador está relacionado com o término desta missão.
- (b) Relativamente à **preparação das Forças para a FRI, Componente de Operações Especiais (CompOEsp) e Crowd Riot Control (CRC)**, os resultados alcançados foram de 100%, relevando-se participação da BrigRR na Componente Terrestre da FRI, e a Força de Operações especiais na *Special Operations Task Unit* fornecida pelo Exército.
- (c) No **empenhamento de forças em FND e NRF** o desvio verificado relaciona-se com o término da ISAF, e tendo em conta a multiplicidade de solicitações cometidas ao Exército, apresenta-se a seguinte listagem de participações efetuadas:



8º Contingente Nacional / ISAF, aprontado pela BrigRR



1º Batalhão Infantaria Mecanizado / KFOR, aprontado pela BrigMec

1º Batalhão Infantaria Paraquedista / KFOR, aprontado pela BrigRR

Grupo de Auto Metralhadoras / KFOR, aprontado pela BrigInt



Equipa de treino *Sniper Training Team* (aprontada pela BrigRR)
Provimento do cargo “N.º24 Information Operations”, em Bamako



1ª Equipa de Abastecimento Aéreo, aprontada pela BrigRR

2ª Equipa de Abastecimento Aéreo, aprontada pela BrigRR



Company Commanders Training Teams, aprontada pelo CID

Training and Mentoring Team, aprontada pelo CID

Provimento dos cargos, “Intelligent Analyst”, e “Engineer and Infraestruture”



RecceCoy / NRF2014, em prontidão na BrigInt

Light Artillery Batery / NRF2015, aprontada pela BrigRR

- (d) Em 2014 não houve a necessidade de se recorrer ao **empenhamento de forças em FRI, CompOEsp, e CRC**, no entanto, o Exército manteve ao longo do ano os níveis de prontidão destas unidades, salientando-se que as três unidades de CRC foram levantadas pela BrigInt e BrigMec.


(3) OOp3 - Assegurar o apoio às missões de interesse público

Apesar de este objetivo ter sido planeado no QUAR, em virtude de a atividade desenvolvida ser efetuada em consequência das solicitações efetuadas ao Exército, os resultados alcançados encontram-se discriminados no seguinte ponto deste capítulo, referente às atividades desenvolvidas mas não planeadas.

(4) OOp4 - Executar o plano de produção cartográfica

No que concerne ao Plano de Produção Cartográfica do IGeoE, as ações inerentes à produção de cartografia militar, armazenamento de informação geográfica e licenciamento, bem como a disponibilização de informação geográfica, foram genericamente superadas face à meta estabelecida.

b. OE2 – Dirigir e Comandar

Objectivos Estratégicos (OE):	
(Despacho de S. Exª o Gen CEME de 08Mar12)	
Concretização	
OE2 Dirigir e Comandar	119,24% 

Na avaliação global do QUAR, este OE suplantou largamente as metas propostas nos seus Objetivos Operacionais com exceção de um, como se verifica através da tabela que se segue:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização	Desvios
	N.º	Peso	Descrição		Resultado	
OE2 Dirigir e Comandar						
OOp5 (Eficácia)	Ponderação de 40%					
Garantir o Comando e Controlo	11	50%	Nº de estudos/informações efetuadas	600	1015	
	12	50%	Tx de planos elaborados	> 90%	95%	
OOp6 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Conservar, restaurar e divulgar o património cultural	13	100%	Nº Total de Visitantes dos Museus e Consulentes dos Arquivos e Biblioteca	> 100.000	119.044	
OOp7 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico	14	50%	Tx de Execução do Plano de Inspeções do Exército	> 90%	70%	
	15	50%	Tx de Execução do Plano de Inspeções (Museus, Coleções Visitáveis, Bibliotecas e Arquivos)	> 90%	100%	
OOp8 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar ações de transformação do Exército	16	100%	Nº de tarefas atribuídas ao EME pela Diretiva 48/CEME/12 executadas	> 50%	54%	

(1) OOp5 – Garantir o Comando e Controlo

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

- No que concerne às matérias referentes ao edifício legislativo da Defesa, foram elaboradas as propostas finais, no âmbito da revisão do Conceito Estratégico Militar, das MIFA, do SFN Exército - Componente Operacional e Componente Fixa, do Dispositivo de Forças, assim como foram elaboradas propostas inerentes à revisão da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, da Lei de Defesa Nacional, da LPIM e da LPM;
- Foram elaborados diversos documentos estruturantes relacionados com Organização do Exército, dos quais se destaca a proposta inicial do projeto de Decreto Regulamentar do Exército;
- Desenvolveram-se diversos cenários inerentes às disposições previstas na Reforma “Defesa 2020”, relacionados com a redução de efetivos militares, a monitorização e acompanhamento do Plano de Redução de Pessoal Civil no Exército, e elaboração e implementação do Plano de Redução do Dispositivo Territorial;
- Elaboraram-se diversos estudos inerentes à reorganização e reestruturação dos EFE's, ao apoio social a militares deslocados, ao fornecimento de alimentação em espécie, ao parque de Viaturas do Estado e das viaturas administrativas de representação, à implementação de sistemas de codificação e Identificação de materiais por radiofrequência;
- Foram revistos os diplomas relativos aos efetivos militares do Quadro Permanente (QP) e RV/RC, dentro e fora do Ramo, o Regulamento de Casas

do Estado Cedidas ao Exército, assim como as disposições existentes relativas à Proteção Ambiental do Exército;

- Continuou-se a Implementar a utilização da ferramenta de gestão *Microsoft Enterprise Project Management*;
- Foi efetuada a reavaliação de todas as atividades de ID&I do Exército, com especial atenção à sua coordenação e visibilidade por parte do Comando do Exército. Relativamente a este assunto, foi elaborado o plano de projetos ID&I para 2015 e revistas as Normas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação do Exército;
- Acompanhou-se o desenvolvimento e evolução da doutrina NATO, tendo sido efetuada a receção, análise, processamento e elaboração de contributos do Exército para o MDN e EMGFA sobre 81 *Standardization Agreements*, mantendo-se a atualização e difusão destes documentos na base de dados do Exército;
- Foi assumido o planeamento da participação do Exército no exercício da NATO, de Alta Visibilidade, denominado *Trident Junture 2015*, bem como a ligação ao EMGFA e a coordenação articulada das tarefas a concretizar.

Relativamente à **elaboração dos planos estabelecidos**, foram elaborados pelo EME, e enviados para o MDN, o Plano de Atividades para 2015, o Plano de Missões ao Estrangeiro (PME) para 2015, o Relatório de Atividades de 2013, e o Plano de Aquisições da LPM para 2014, entre outros.

(2) OOp6 – Conservar, restaurar e divulgar o património cultural do Exército

Apesar de a meta estabelecida para o número de **visitantes dos museus militares** ser muito ambiciosa, verifica-se que foi superada, considerando-se este resultado muito positivo.

(3) OOp7 – Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico

A IGE é a entidade primariamente responsável pelo **Plano Anual de Inspeções do Exército**, que em virtude das alterações do dispositivo territorial do Exército e consequentes extinções e alterações verificadas em algumas U/E/O, originou o cancelamento de algumas inspeções previstas no Plano e a constituição de outras não previstas, permitindo deste modo a manutenção dos desejados quantitativos de inspeções realizadas como apresentado na tabela seguinte:

Atividades da Inspeção Geral do Exército	
Inspeções Gerais Ordinárias	6
Certificação de Forças NATO	6
Certificação de Forças EU	3
Certificação de Forças ECOSF	3
Total de atividades Insetivas	18


No âmbito do **Plano de Inspeções ao Património Cultural do Exército**, da responsabilidade da DHCM, foram cumpridas a totalidade das inspeções prevista, o que patenteia a preocupação existente com a conservação dos museus, coleções visitáveis, bibliotecas e arquivos sob a responsabilidade de gestão do exército.

(4) OOp8 – Executar ações de transformação do Exército

Neste objetivo, procedeu-se à avaliação do ponto de situação das tarefas mencionadas na Diretiva 48/CEME/12, que atribui um conjunto de atividades às diversas entidades da estrutura superior do Exército no âmbito do processo de transformação, algumas delas com um longo prazo de implementação, e outras que foram reajustadas em função do novo edifício legislativo da Defesa Nacional em geral, e do Exército em particular, como seja, a nova Lei Orgânica do Exército.

Relativamente às tarefas cometidas ao EME, considera-se que a meta estabelecida foi suplantada, contribuindo para o efeito a conclusão dos estudos relativos à revisão da estrutura superior da Defesa Nacional e das FFAA, os estudos do EMFAR, a reavaliação do PA do Exército, conferindo-lhe maior adequação à realidade da vida corrente e uma melhor articulação com os planos de desenvolvimento de capacidades de médio e longo prazo, assim como, a reavaliação da estrutura de recrutamento em conformidade com os trabalhos em curso no âmbito do MDN.

c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas

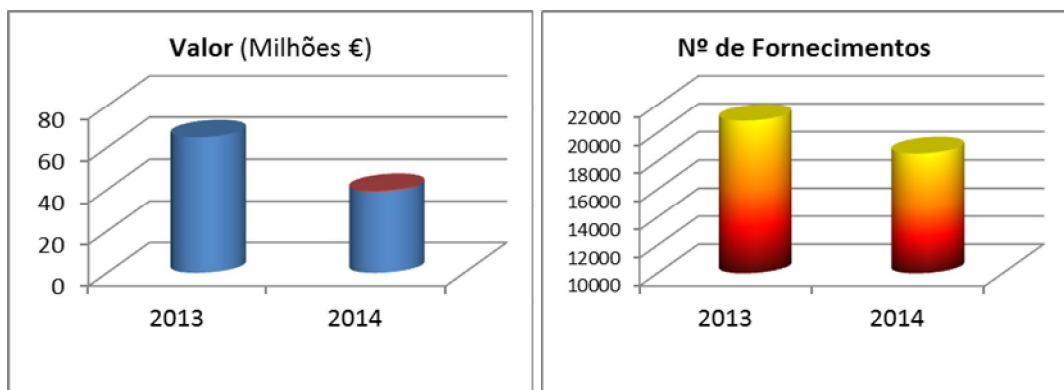
Objectivos Estratégicos (OE):	
(Despacho de S. Ex ^a o Gen CEME de 08Mar12)	
Concretização	
OE3 Gerir atividades logisticas	108,00% 

Na avaliação global do QUAR este OE foi suplantado, podendo-se considerar que praticamente todas as metas propostas para os seus OOp foram atingidas, como se verifica através da seguinte tabela:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização Resultado	Desvios
	N.º	Peso	Descrição			
OE3 Gerir atividades logísticas						
OOp9 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar o plano de reabastecimento	17	100%	Taxa de execução do Plano de Reabastecimento	> 95%	100%	
OOp10 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar o plano de transportes	18	100%	Taxa de execução do Plano de Transportes	> 95%	95%	
OOp11 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar o plano de manutenção	19	100%	Taxa de execução do Plano de Manutenção	> 95%	95%	
OOp12 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar o plano de beneficiação, conservação e rep	20	100%	Taxa de execução do Plano de Beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	> 95%	100%	
OOp13 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar o plano de missões ao exterior	21	100%	Taxa de execução do Plano de missões ao exterior	> 95%	95%	
OOp14 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Gerir os serviços de saúde	22	100%	Taxa de execução do apoio sanitário	> 95%	99%	
OOp15 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar ações de transformação do Exército	23	100%	Nº de tarefas atribuídas ao CmdLog pela Diretiva 48/CEME/12 executadas	>50%	100%	

(1) OOp9 - Executar o Plano de Reabastecimento

Antevendo constrangimentos orçamentais em 2014, os objetivos previstos para o Plano de Reabastecimento foram reduzidos relativamente a 2013, pelo que apesar de ter-se obtido um nível de atividade inferior em 12% relativamente aos abastecimentos fornecidos às U/E/O, os resultados foram quantitativamente e qualitativamente os esperados.



Manifestações de Necessidades (MN)	2013	2014	Var%
Nº de MN	2.537	2.429	-4%
Nº de Pedidos	8.749	8.725	0%
Valor de MN (M€)	61 M€	70 M€	13%

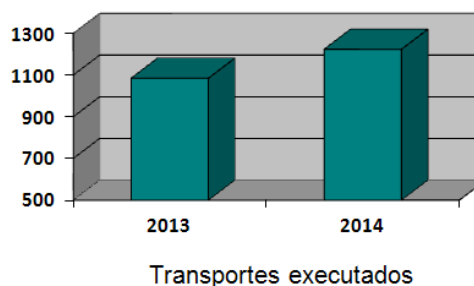
Reabastecimento de Material às U/E/O	2013	2014	Var%
Nº Guias Fornecimento	8.433	7.993	-6%
Nº de Fornecimentos	20.788	18.804	-11%
Valor Fornecido (M€)	44 M€	32 M€	-38%

Alienações de Mat nas U/E/O	2013	2014	Var%
Nº de Autos	4.020	3.876	-4%
Nº de Abates	12.950	25.774	50%
Valor de Mat Alienado nas U/E/O (M€)	10 M€	11 M€	9%

Património (Equip) Existente	2013	2014	Var%
Nas Unidades (M€)	994 M€	897 M€	-11%
Em Depósito (M€)	457 M€	362 M€	-26%
Valor total	1.451 M€	1.259 M€	-13%

(2) OOp10 - Executar o Plano de Transportes

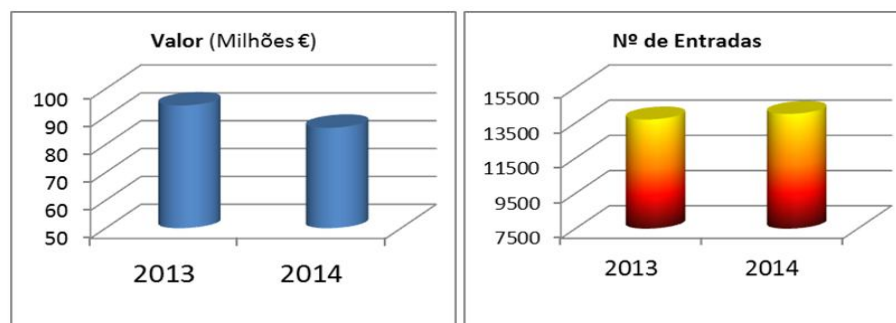
Em consequência da crescente centralização dos meios de transporte do Exército, as metas estabelecidas para este Plano foram aumentadas, pelo que apesar de se registar uma maior atividade como se verifica no gráfico seguinte, o limite do indicador não foi suplantado. Salienta-se também que o apoio em transporte terrestre rodoviário solicitado pelas U/E/O, no Território Nacional, foi essencialmente garantido com os meios auto da reserva do Exército sediados no Regimento de Transportes.



Apoio em Transporte	2013	2014	Var%
N.º transportes efetuados	1.085	1.214	11%
% de pedidos satisfeitos	95	97	2%
N.º viaturas empenhadas	1.599	1.863	14%
Quilómetros percorridos	547.253	541.261	-1%
Litros de combustível gasto	145.996	148.496	2%
N.º passageiros transportados	17.543	19.273	9%

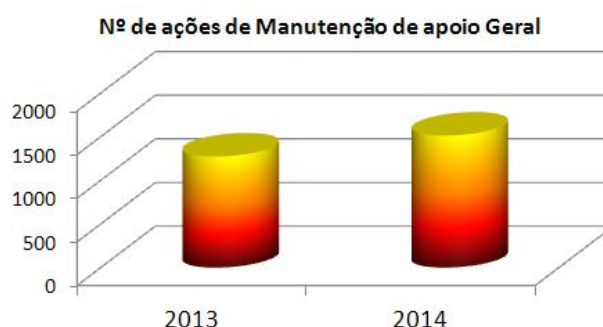
(3) OOp11 - Executar o Plano de Manutenção

Os resultados esperados e planeados em PA neste OOp foram praticamente todos atingidos, e apesar do valor patrimonial das reparações efetuadas e colocadas em canal de reabastecimento ser inferior ao de 2013, em termos quantitativos houve um acréscimo de artigos reparados. Salienta-se que para se conseguir manter um fluxo de entradas em canal da ordem dos 86 milhões de euros, muito contribuiu o esforço realizado na recuperação de diversos sistemas inoperacionais.



Entradas + Reentradas em Canal de Reabastecimento

Releva-se no âmbito da manutenção efetuada, que devido ao envelhecimento de alguns dos equipamentos ao serviço, há um alto índice de avarias recorrentes e consequentemente um grande incremento nas ações de manutenção de apoio geral, que aumentaram cerca de 16%, em relação ao ano anterior.



Ações de Manutenção de Nível III

Para este aumento das ações de manutenção também contribuíram, a implementação e consolidação de alguns mecanismos de controlo que permitiram uma menor quebra nas ações de manutenção, a implementação do novo conceito de manutenção de viaturas administrativas assente nas Unidades de Apoio de Serviços de Área, e o aprofundamento e desenvolvida da gestão de manutenção dos sistemas de armas complexos (LEOPARD e PANDUR).

(4) OOp12 - Executar o Plano de beneficiação, conservação e reparação das Infraestruturas

Os objetivos inscritos no Plano de Obras do Exército, com grande prioridade para as intervenções relativas à concentração de U/E/O, foram integralmente concretizados, salientando-se os trabalhos inerentes às seguintes obras:

DESIGNAÇÃO	DOTAÇÃO PLANEADA
2.ª fase da criação da Escola das Armas;	1.158.000
Criação do Regimento de Apoio Militar de Emergência;	1.615.000
Transferência do Regimento de Lançeiros 2, Gabinete de Classificação e Seleção de Lisboa, CFT e Centro de Segurança Militar e Informações do Exército para PM002/Amadora;	1.000.000
Transferência da UnAp/CmdPess e DSP para o PM007/VNGaia;	545.000
Transferência da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação para o PM042/Lisboa;	160.000
Obras Prioritárias e Urgentes	413.532
Obras na Zona Militar dos Açores	455.300
VALOR TOTAL	5.346.832 €

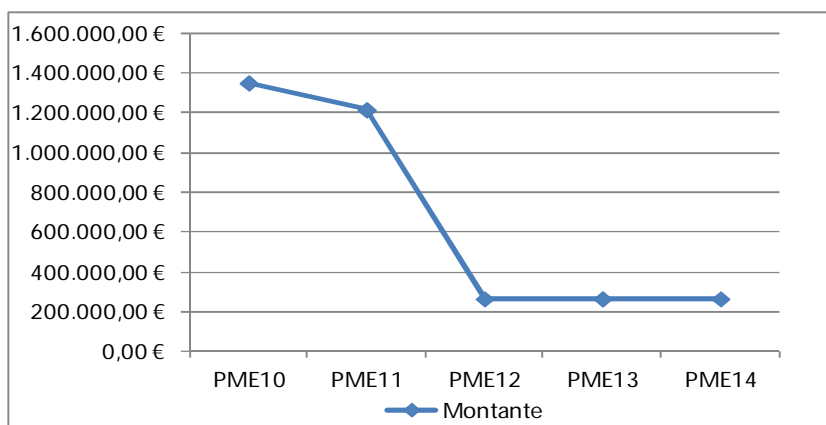
Concomitantemente, importa realçar alguns trabalhos inerentes à preservação e divulgação do património Cultural do Exército no âmbito da arqueologia militar, fortificação e obras militares de carácter histórico, assim como o apoio prestado ao MDN e EMGFA na elaboração de estudos prévios e projetos de execução para o incremento de valências do HFAR, no apoio à reabilitação de infraestruturas do Instituto de Estudos Superiores Militares, e no acompanhamento do projeto de execução para a construção do edifício para internato feminino e instalações de apoio no Colégio Militar.

Releva-se, também, que no âmbito da Portaria n.º 243/2009, de 24 de março, foram apresentadas 13 candidaturas ao Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial, gerido pelo Ministério das Finanças, das quais foram aprovadas 12, com o valor médio de comparticipação de 75% do custo total das intervenções.

(5) OOp13 - Executar o plano de missões ao exterior

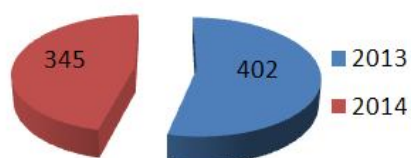
Relativamente a este objetivo, as missões ao estrangeiro planeadas foram quase todas realizadas, sendo que o desvio verificado justifica-se com fatores exógenos ao planeamento, nomeadamente diversas solicitações inopinadas de missões ao estrangeiro, que por falta de financiamento, apenas puderam ser concretizadas com prejuízo do Plano aprovado.

Importa também realçar, que em consequência dos constrangimentos orçamentais dos últimos anos, o PME do Exército foi substancialmente reduzido, conforme se verifica na tabela seguinte, com impactos significativos na qualificação de quadros, partilha de informações e interoperabilidade de conhecimentos:

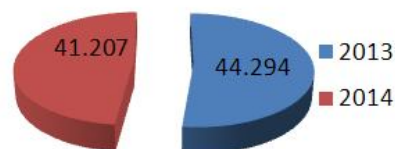


(6) OOp14 - Gerir os serviços de saúde

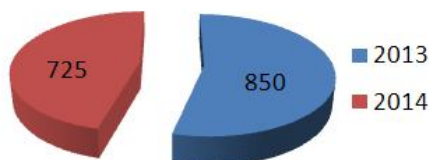
Em consequência da redução de efetivos e dos reajustamentos no dispositivo de apoio sanitário as metas deste objetivo foram reduzidas, o que permitiu o seu cumprimento, apesar da redução dos níveis de atividade comparativamente a 2013.



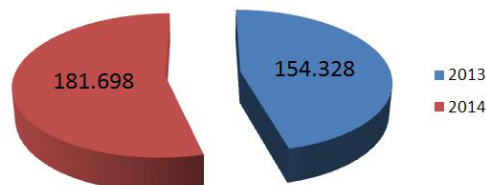
Dias de internamentos



Número de Consultas



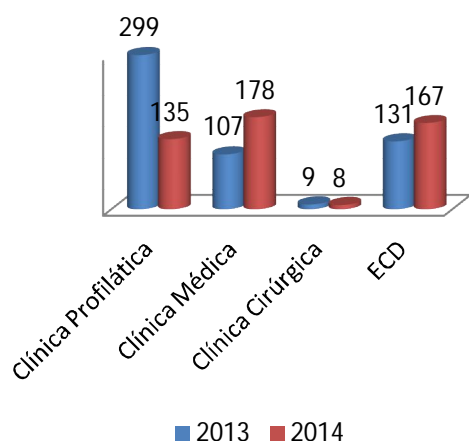
Atividades Cirúrgicas



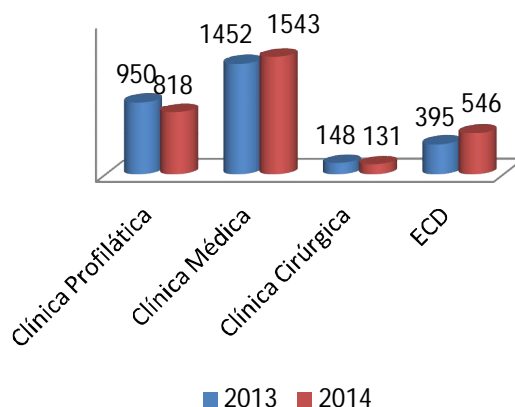
Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica

Complementarmente ao apoio sanitário prestado, foram realizados 185 apoios a aprontamentos de FND, NRF e FRI, exercícios, instrução, visitas de entidades, cerimónias, Provas de Classificação Médica, entre outros.

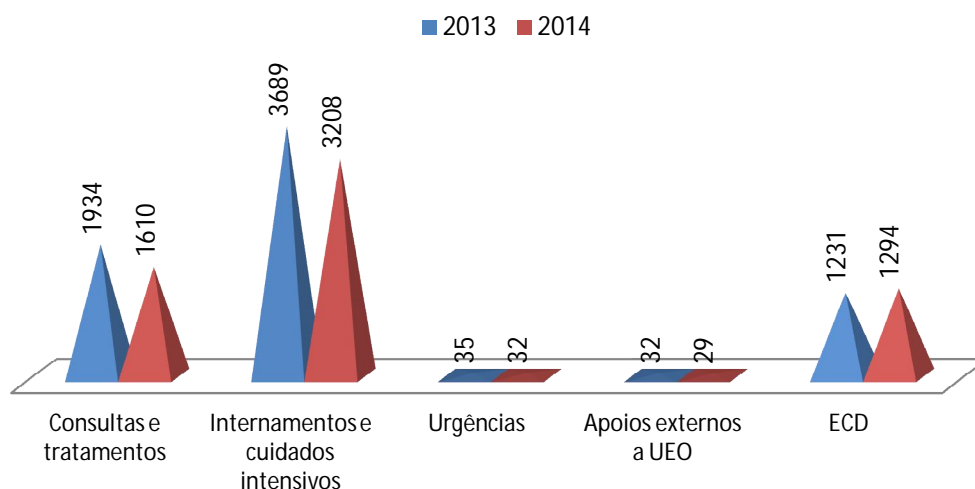
Relativamente à **gestão hospitalar da saúde animal**, verificou-se no cômputo geral um índice de atividade muito semelhante ao de 2013, como se reflete nos seguintes gráficos:



Canídeos Militares

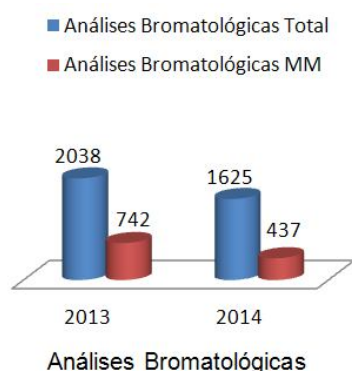


Canídeos da Família Militar

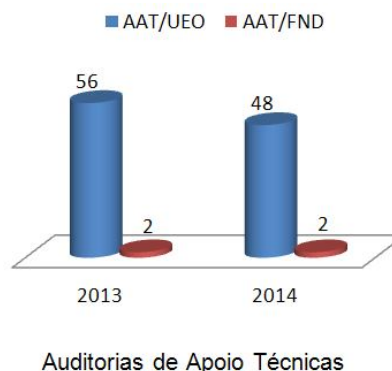


Atos Clínicos HVME

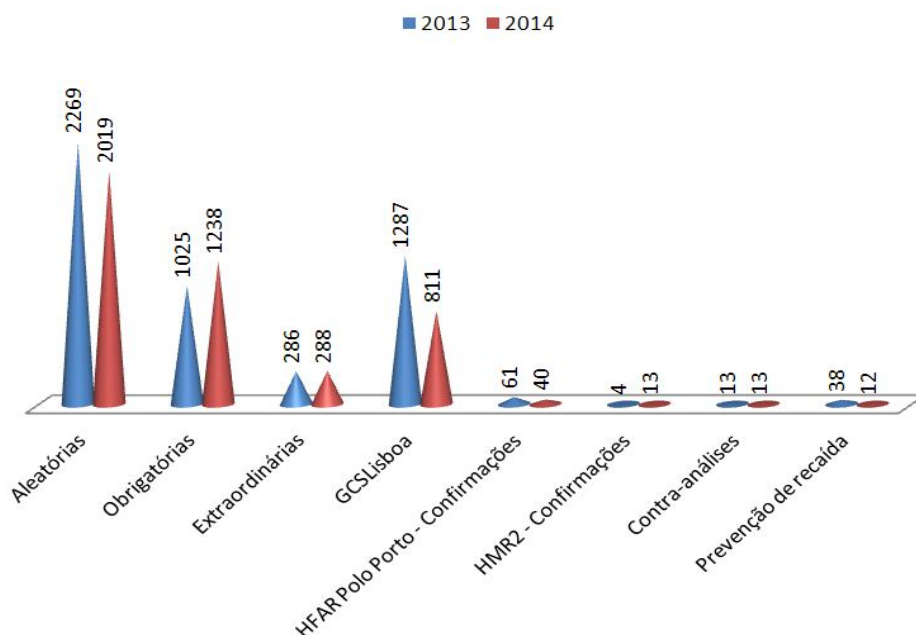
No âmbito da gestão da atividade dos LBDB, e LTDQ, através dos seguintes gráficos é efetuada a comparação com 2013, que revelam um decréscimo dos níveis de atividade, em consequência da redução de efetivos que se tem verificado no Exército e da redução de análises para a Manutenção Militar (MM), assim como do encerramento de algumas cozinhas:



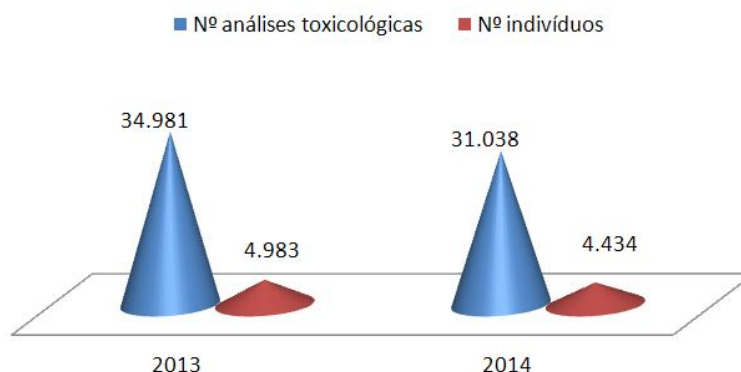
Análises Bromatológicas



Auditorias de Apoio Técnicas



Análises Toxicológicas para Despiste de Substâncias Ilícitas




Programa de Prevenção e Combate à Droga e Alcoolismo

(7) OOp15 – Executar ações de transformação do Exército

Relativamente às metas estabelecidas para este objetivo, e apesar de não se considerar suplantado, salientam-se os trabalhos efetuados em coordenação com o CFT, relativamente aos níveis de levantamento das UEO face à redução de efetivos, constituição de FRI e cumprimento dos compromissos internacionais, assim como a Lista de artigos controlados, tendo em conta a importância das operações em curso e projetadas.

Refira-se também diversos trabalhos realizados com o intuito da revisão de estruturas e procedimentos existentes, de forma a potenciar economias de escala nomeadamente ao nível dos recursos humanos, financeiros, e materiais.

d. OE4 – Administrar Recursos Humanos

Objectivos Estratégicos (OE):	Concretização
(Despacho de S. Ex.ª o Gen CEME de 08Mar12)	
OE4 Administrar os Recursos Humanos	117,93% 

Na avaliação global do QUAR, este OE suplantou largamente as metas propostas nos seus Objetivos Operacionais, como se verifica através da seguinte tabela:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização	Desvios
	N.º	Peso	Descrição		Resultado	
OE4 Administrar os Recursos Humanos						
OOp16 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Administrar a justiça e a disciplina	24	50%	Estudar e elaborar pareceres no âmbito dos processos disciplinares, acidentes de serviço, acidentes de viação e na qualificação de deficientes das forças armadas (DFA)	>95%	199%	
	25	50%	Estudar e elaborar pareceres no âmbito de processos de concessão de condecorações e louvores	>95%	134%	
OOp17 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Recrutar recursos humanos	26	100%	Executar o Plano de Incorporações para o Regime de Voluntário (RV) e Regime de Contrato (RC) aprovado	>95%	106%	
OOp18 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar despesas com pessoal	27	100%	Taxa de desvio mensal face ao planeado	<5%	1%	
OOp19 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Garantir o apoio social	28	100%	Número de novos/renegociações protocolos sociais	20	33	
OOp20 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Gerir recursos humanos	29	50%	Tx de execução do Plano de promoções	>90 %	94%	
	30	50%	Tx de execução do Plano de movimentos	>90 %	95%	
OOp21 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar ações de transformação do Exército	31	100%	Nº de tarefas atribuídas ao CmdPess pela Diretiva 48/CEME/12 executadas	>50%	50%	

(1) OOp16 - Administrar a justiça e a disciplina

Conforme apresentado, a meta do primeiro indicador foi amplamente suplantada, por via da análise e conclusão de 761 processos de averiguações por acidente/doença em serviço, 292 processos relativos a Deficientes das Forças Armadas (DFA), 263 processos de averiguações por acidente/doença em serviço, e 138 processos relativos à qualificação como DFA.

Relativamente a condecorações e louvores, releva-se que foram organizados 5.366 processos de concessão de condecorações que abrangeram militares e civis do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

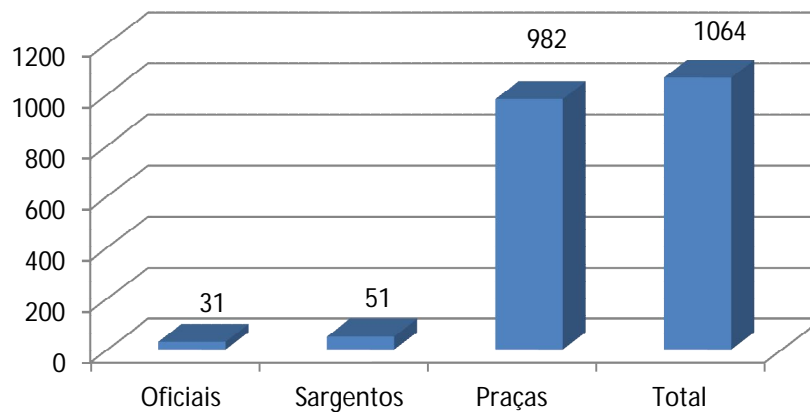
(2) OOp17 - Recrutar Recursos Humanos

Apesar de se terem verificado alguns atrasos relativamente às datas de implementação do Plano de Incorporações, em termos quantitativos a meta estabelecida no QUAR foi suplantada, por via da necessidade de incorporar mais 64 colaboradores para colmatar as desistências verificadas no início de cada período de instrução básica.

Releva-se que, para se alcançar o objetivo inicial de incorporar 1.000 militares, foram desenvolvidas diversas atividades de divulgação, e de classificação e seleção, de modo a obter recursos humanos aptos tecnicamente a suprimir as necessidades do Exército, destacando-se neste enquadramento a consolidação da utilização da aplicação informática “Sistema Informático de Apoio às Provas de

Classificação e Seleção”, e informatização de testes psicotécnicos com plena utilização nos Gabinetes de Classificação e Seleção Temporários da Madeira e dos Açores.

Incorporações 2014



(3) OOp18 - Executar despesas com pessoal

O indicador relativo a este objetivo pretendia identificar o desvio da execução das despesas com Pessoal face ao orçamento planeado, verificando-se que este situou-se em 1%.

Quantitativamente, em 2014 as despesas com pessoal totalizaram o valor de 503.714.283 €, de acordo com o quadro seguinte:

CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA		EXECUÇÃO	%
D.01.01.00	REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	307.870.617,00 €	61,12%
D.01.02.00	ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS	15.299.736,00 €	3,04%
D.01.03.00	SEGURANÇA SOCIAL	178.621.068,00 €	35,46%
D.04.08.02	OUTRAS TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	1.922.862,00 €	0,38%
TOTAL		503.714.283 €	100%

Comparativamente aos anos anteriores, a tabela seguinte permite visualizar o impacto que as medidas de redução de despesas com pessoal, entre as quais a grande redução de efetivos em RV/RC que se têm verificado no Exército:

ANO	EXECUÇÃO
2011	556.388.208,00 €
2012	487.051.168,00 €
2013	518.004.664,00 €
2014	503.714.283,00 €

Salienta-se, nestes montantes, a redução de 2011 para 2012 referente à suspensão do pagamento dos subsídios de férias e natal, o acréscimo da

despesa em 2013 decorrente da reposição subsídio de férias, e a diminuição em 2014 inerente à redução remuneratória.

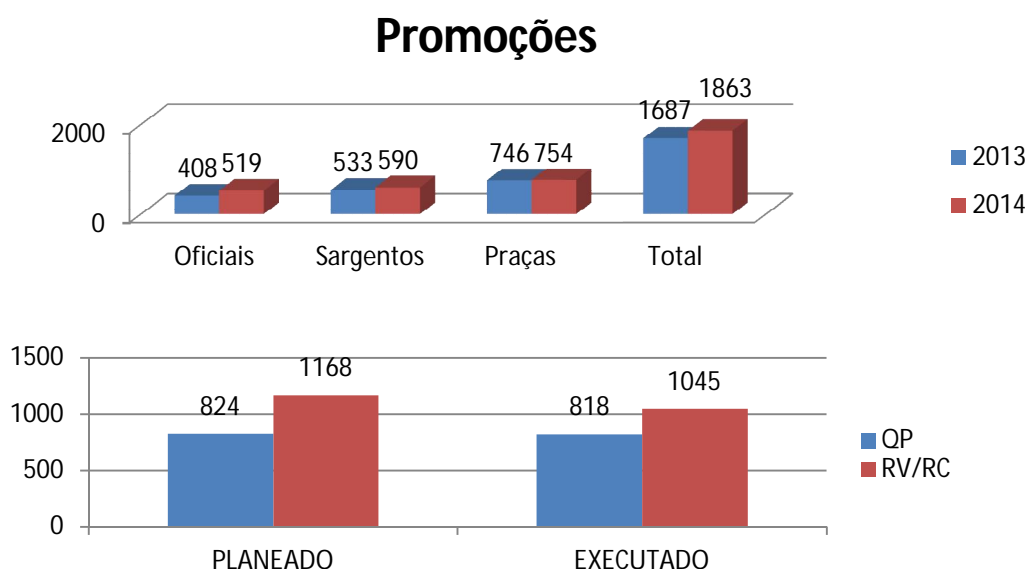
Relativamente ao processamento de vencimentos do Exército, e tendo em consideração o elevado número de requerimentos respeitantes a abonos e descontos que deram entrada, por limitações de recursos humanos para os analisar, apenas foi possível processar 72% dos mesmos.

(4) OOp19 - Garantir o Apoio Social

As metas propostas para este OOp foram largamente ultrapassadas em consequência do dinamismo imposto pelo CmdPess, através da sua Repartição de Apoio Social da Direção de Serviços de Pessoal, junto de diversas instituições e empresas, com intuito de obter melhores condições para a família militar, a que se associou o interesse destas entidades prestadoras de serviços em celebrar protocolos com inerentes ganhos para ambas as partes.

(5) OOp20 - Gerir os Recursos Humanos

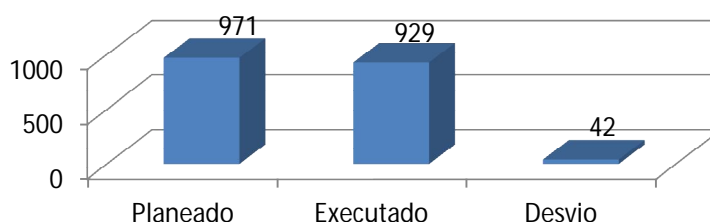
No que se refere ao Plano de Promoções, e apesar de alguns atrasos identificados relativamente às datas previstas, verifica-se que foi praticamente executado na sua integralidade, salientando-se que as promoções dos militares RC não efetuadas, deveram-se à sua passagem à disponibilidade. Em termos quantitativos as promoções no Exército foram as seguintes:



Refira-se também que os valores apresentados já refletem a alteração dos tempos mínimos nos postos, recentemente impostos pela Lei n.º 68/2013 de 29 de agosto (Duração do período normal de trabalho dos trabalhadores em funções

públicas), assim como a recorrente diminuição dos “Efetivos Autorizados”, e as limitações orçamentais, que têm provocado o congestionamento das carreiras e o significativo aumento do tempo de permanência em alguns postos do Exército.

No âmbito do Plano de Movimentos, refira-se que em consequência do elevado número de militares que transitaram no final do ano para a situação de reserva, e da alteração da localização de algumas U/EO do dispositivo do Exército, foi necessário efetuar alguns ajustamentos que no computo geral não afetaram a sua taxa de execução, revelando-se a mesma muito satisfatória:



(6) OOp21 - Executar ações de transformação do Exército

Neste objetivo de difícil mensuração, em virtude de algumas das tarefas respeitarem a contributos para a prossecução de objetivos exteriores ao Ramo, e outras surgem no decorrer de processos de autorização ou estão relacionadas com o enquadramento legislativo que se encontrava em revisão, considera-se que as metas estabelecidas foram concretizadas por terem sido concluídas todas as solicitações cometidas, relativamente à reavaliação da estrutura de recrutamento, à participação nos estudos relativos à revisão da estrutura superior da Defesa Nacional e das FFAA, referentes à criação de uma estrutura integrada de gestão de recursos humanos e financeiros, e aos contributos respeitantes a novas formas para a prática de comando dos TPO.

No âmbito deste OOp, continua-se a trabalhar ao nível do quadro legal das contratações de recursos humanos, na integração das bases de dados em uso na estrutura deste comando, na elaboração de propostas de reajustamento do normativo regulador dos militares colocados fora do Exército e na atribuição da situação de inamovibilidade aos especialistas de áreas críticas.

e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos

Objectivos Estratégicos (OE):	
(Despacho de S. Ex.º o Gen CEME de 08Mar12)	
Concretização	
OE5 Formar e Qualificar os Recursos Humanos	63,54%

A avaliação global do QUAR referente a este OE obteve um grau de consecução inferior ao planeado, a que não são alheias algumas alterações processuais e organizacionais que antecederam a extinção do CID, assim como a redução de efetivos, com impacto nos planos de formação.

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização	Desvios
	N.º	Peso	Descrição		Resultado	
OE5 Formar e Qualificar os Recursos Humanos						
OOp22 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Assegurar a formação e a sua certificação	32	50%	Nº de oficiais formados (em relação ao planeado)	> 95%	72%	
	33	50%	Número de acções de formação com emissão de Certificados de Qualificação no âmbito do SIGO	> 7	3	
OOp23 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Conceber e atualizar a oferta formativa	34	50%	Nº de especialidades do Curso de Formação de Sargentos do Quadro Permanente (QP) revistas	> 2	0	
	35	50%	Nº de Cursos do Plano de Formação Contínua, e Planos de, Formação Inicial e de Progressão realizados	>90 %	87%	
OOp24 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Assegurar atividades de educação física, equitação e	36	100%	Execução das atividades planeadas de Educação Física e Desporto, Equitação e Tiro	> 90%	100%	
OOp25 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Assegurar e ensino/educação	37	100%	taxa de reprovação nos Estabelecimentos Militares de Ensino	<5%	8%	
OOp26 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Assegurar a cooperação técnico-militar	38	100%	Nº de respostas face a solicitações	> 95%	83%	
OOp27 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar acções de transformação do Exército	39	100%	Nº de tarefas atribuídas ao CID pela Diretiva 48/CEME/12 executadas	> 50%	57%	

(1) OOp22 - Assegurar a formação e a sua certificação

Relativamente aos **Oficiais formados**, frequentaram a AM no ano letivo 2013/2014, 588 alunos, sendo 373 do Exército, 176 da GNR e 39 de PALOP, tendo terminado e ingressado nos quadros permanentes 80 Oficiais do Exército e 32 da GNR, ao que se acresce 5 alunos dos PALOP, verificando-se 8 reprovações e 20 alunos eliminados a seu pedido ou por razões de natureza escolar:

Ano	Efetivos	Eliminados		Reprovados		Aprovados	
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
1º Ano	58	11	19%	1	2%	46	79%
2º Ano	94	3	3%	1	1%	90	96%
3º Ano	107	4	4%	2	2%	101	94%
4º Ano	114	1	1%	1	1%	112	98%
5º Ano	24	0	0%	0	0%	24	100%
6º Ano	28	1	4%	2	7%	25	89%
TPO	118	0	0%	1	1%	117	99%

No concurso de admissão à AM para o ano letivo de 2014 foram introduzidas medidas inovadoras de seleção, que em muito valoraram o nível académico dos alunos admitidos, sendo que dos 789 candidatos entraram 89 (47 alunos para o Exército e 42 para a GNR), conforme tabela seguinte:

Candidatos admintidos 2014		
Designação	Exército	GNR
Ciência Militares	28	37
Admnistração Militar	3	4
Engenharias	14	1
Ciências Farmacêuticas	1	-
Medicina Veterinária	1	-

Também no âmbito da formação superior, foi incrementada a oferta pós-graduada pela AM, e continuou-se, autonomamente ou em parceria, o esforço de crescimento e de valorização dos ciclos de estudos não integrados conferentes do grau de mestre e de doutor, relevando-se os seguintes realizados na AM:

DESIGNAÇÃO DO CURSO	EDIÇÃO	INICIARAM	FINALIZARAM	GRAUS ATRIBUIDOS
Mestrado em Guerra da Informação	4ª	6	6	-
	5ª	21	15	-
	Dissertação			2
Mestrado em liderança-Pessoas e Organizações	1º	9	9	-
	2º	14	9	-

No âmbito do mestrado pré-bolonha foram conferidos graus de mestre aos Oficiais do Exército e da GNR, nos quantitativos que se indicam:

Mestrado pré-bolonha atribuídos: Exército	
Ciência Militares, na especialidade de Infantaria	28
Ciência Militares, na especialidade de Artilharia	16
Ciência Militares, na especialidade de Cavalaria	8
Engenharia Militar	11
Engenharia eletrotécnica Militar, na especialidade de Transmissões	13
Administração Militar	13
Engenharia Mecânica Militar	7
Engenharia Eletrotécnica Militar, na especialidade de Material	2
Mestrado pré-bolonha atribuídos: Guarda Nacional Republicana	
Ciências Militares, na especialidade de Segurança	8
Administração da GNR	2

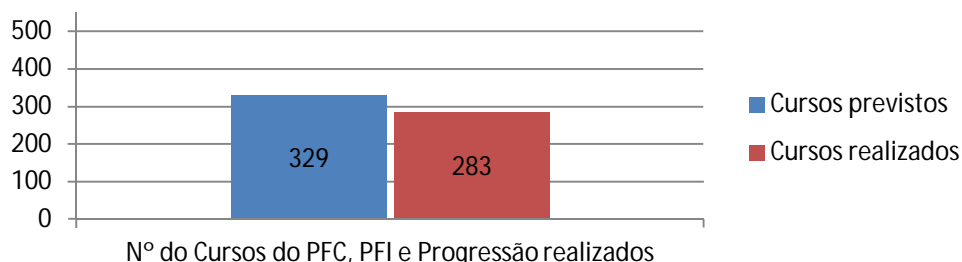
Relativamente ao número de **Certificados de Qualificação emitidos no âmbito do SIGO** (Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa), e não obstante estar-se na posse das senhas de acesso, a necessidade de satisfazer os requisitos do Sistema Nacional de Qualificações tornou morosa a produção da documentação de sustentação de base do Sistema, tendo resultado as 3 ações de formação certificadas na emissão de 102 diplomas no sistema SIGO, sendo 93 pela Escola Prática dos Serviços e 9 pela Escola das Armas.

(2) OOp23 - Conceber e atualizar a oferta formativa

O primeiro indicador deste OOp consistia em **rever os Referenciais de Curso** do CFS do QP das Armas e Serviços de Administração e Material (Perfil do cargo/Profissional; Perfil de Formação e Perfil Avaliação), e apesar de não terem sido concluídos, encontram-se em avançado estado de execução.

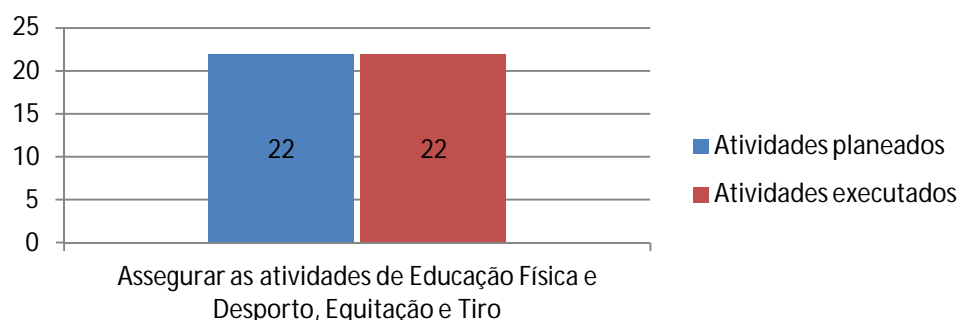
Relativamente aos **cursos do Plano de Formação Continua, Plano de Formação Inicial, e de Progressão nas Carreiras**, apenas foram executadas

87% dos previstos, em muitos dos casos por inexistência de formandos para esses cursos:



(3) OOp24 - Assegurar atividades de educação física e desporto, equitação e tiro

No âmbito das atividades de **educação física e desporto, equitação e tiro**, todas as atividades previstas referentes a campeonatos desportivos militares, foram executadas.



(4) OOp25 - Assegurar o Ensino e Educação

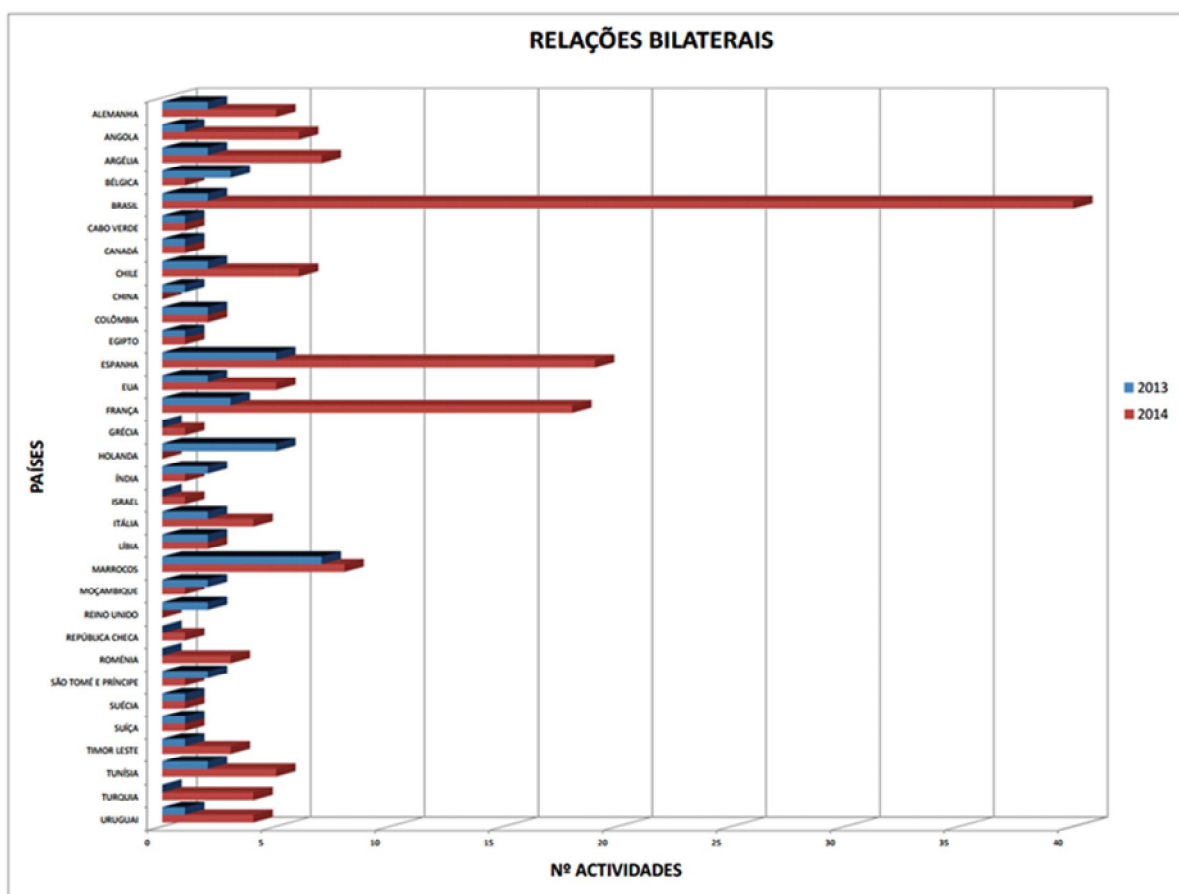
O indicador inserido neste OOp, referente à taxa de reprovação dos EME's era muito ambicioso, pelo que apesar da taxa obtida ser superior ao limite estabelecido, os resultados são satisfatórios e reveladores da excelência do ensino ministrado nestes Estabelecimentos.

(5) OOp26 - Assegurar a Cooperação Técnico-Militar

No âmbito deste objetivo, o Exército manteve os projetos existentes com Angola, Moçambique, Timor, e Guiné-Bissau, relacionando-se o desvio existente relativamente à meta existente, com solicitações que ainda estão em curso e que deverão ser concluídas em 2015.

Relativamente a relações bilaterais com outros países, foram desenvolvidas inúmeras atividades conforme tabela seguinte, de que se destacam as seguintes atividades realizadas com o Brasil:

- Realização da II Conferência Bilateral de Estados-Maiores dos Exércitos de Portugal e do Brasil que decorreu em Brasília;
- Participação de Cadetes Alunos da Academia Militar das Agulhas Negras, no exercício Final da nossa AM;
- Intercâmbio de militares em diversas ações de formação, visitas, reuniões e seminários, com o intuito de partilha de conhecimentos e estreitamento de relações entre os dois Países.



(6) OOp27 – Executar ações de transformação do Exército

Relativamente às metas estabelecidas para este objetivo, salientam-se os trabalhos efetuados no âmbito da revisão de estruturas e procedimentos existentes, de forma a potenciar economias de escala nomeadamente ao nível dos recursos humanos, financeiros, e materiais, com ênfase para as de formação e instrução, tendo em conta os novos requisitos formativos e a redução significativa de formandos, assim como os diversos estudos realizados sobre o apoio à reinserção na vida civil dos militares RV/RC, relativos à área de formação profissional.

f. OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente

Objectivos Estratégicos (OE):		Concretização
(Despacho de S. Exª o Gen CEME de 08Mar12)		
OE6 Assegurar as Atividades de Vida Corrente		86,46% <div><div></div></div>

A avaliação global do QUAR referente a este OE revela um grau de consecução inferior ao planeado, em consequência das restrições orçamentais impostas aos organismos públicos pela aplicação da redução dos fundos disponíveis ao longo da execução do orçamento de 2014, que praticamente inviabilizou o cumprimento das metas estabelecidas para os diversos OOp.

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização Resultado	Desvios
	N.º	Peso	Descrição			
OE6 Assegurar as Atividades de Vida Corrente						
OOp28 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar atividades específicas do CmdLog	40	100%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) da Direção de Aquisições	>95%	92%	
OOp29 (Eficácia)	Ponderação de 70%					
Garantir a administração e execução de serviços de base	41	20%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdExercito	> 95%	94%	
	42	20%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdLog	> 95%	76%	
	43	20%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CmdPess	> 95%	93%	
	44	20%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CID	> 95%	98%	
	45	20%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CFT	> 95%	93%	
OOp30 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Executar ações de transformação do Exército	46	100%	Despesas com pessoal / Orçamento do Exército	< 80%	83%	

(1) OOp28 – Efetuar atividades específicas do CmdLog

Por motivos inerentes à redução dos fundos disponíveis, ao longo da execução de 2014 não foi possível realizar a totalidade do orçamento afeto às atividades de sustentação logística do exército, como sejam as relacionadas com o reabastecimento, manutenção e transportes, entre outras.

(2) OOp29 – Garantir a Administração e Execução de Serviços de Base

Pelo mesmo motivo inerente à redução dos fundos disponíveis, não foi possível realizar a totalidade do orçamento afeto às U/E/O do Exército, com consideráveis impactos no funcionamento das mesmas.


Salienta-se que existiu um esforço na contenção da despesa, apesar do aumento dos preços de alguns bens e serviços essenciais (água, luz, gás e combustíveis), através da introdução de um “filosofia” de poupança, criando desta forma condições para, de forma eficaz e eficiente, se continuarem a concretizar os objetivos e as missões propostas.

(3) OOp 30 – Executar ações de transformação do Exército

O intuito deste objetivo é avaliar a implementação do normativo inerente à Reforma da Defesa 2020, nomeadamente no aumento percentual das despesas de operação e manutenção, bem como de investimento, em detrimento da

redução das despesas com pessoal. Tendo em consideração a redução de fundos disponíveis, e a necessidade de pagar as atuais despesas com pessoal, a redução de compromissos assumidos teve de ser efetuada nas verbas afetas às outras duas áreas, o que inviabilizou o cumprimento da meta proposta.

g. OE7 – Edificar as Capacidades do Exército

Objectivos Estratégicos (OE):	Concretização
(Despacho de S. Ex ^a o Gen CEME de 08Mar12)	
OE7 Edificar as Capacidades do Exército	76,92% 

Na avaliação global do QUAR referente a este OE obteve-se um grau de consecução inferior ao planeado, em consequência da aplicação da redução dos fundos disponíveis, e dos períodos processuais inerentes à alteração de prioridades nos planos de investimento do Exército.

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicadores			Metas 2014	Concretização	Desvios
	N.º	Peso	Descrição		Resultado	
OE7 Edificar as Capacidades do Exército						
OOp31 (Eficácia)	Ponderação de 10%					
Afirmar o Exército no âmbito da I&D	47	100%	Projetos concluídos (em relação ao planeado)	> 70%	85%	
OOp32 (Eficácia)	Ponderação de 40%					
Executar o plano de aquisições da LPM	48	40%	Taxa de adjudicação até setembro do Plano de Aquisições da LPM	> 80%	76%	
	49	60%	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPM	> 95%	78%	
OOp33 (Eficácia)	Ponderação de 20%					
Executar o Plano de Aquisições da LPIM	50	40%	Taxa de adjudicação até setembro do Plano de Aquisições da LPIM	> 80%	0%	
	51	60%	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPIM	> 95%	0%	
OOp34 (Eficácia)	Ponderação de 30%					
Executar o Plano de Aquisições da PIDDAC	52	40%	Taxa de adjudicação de 80% até junho do Plano de Aquisições do Investimento do Plano	> 80%	88%	
	53	60%	Taxa execução do Plano de Aquisições do Investimento do Plano	> 95%	88%	

(1) OOp31 - Afirmar o Exército no âmbito da I&D

Para a concretização das metas estabelecidas para este OOp, importa salientar a importância do programa ERASMUS+ da UE, que permitiu a celebração de um conjunto de acordos interinstitucionais com algumas das congéneres europeias da AM, como sejam as da Áustria, Estónia, França, Polónia, e República Checa.

(2) OOp32 - Executar o Plano de aquisições da LPM

No âmbito do primeiro indicador, em consequência da identificação de algumas necessidades prementes, foi inevitável proceder a alguns ajustamentos ao Plano de Aquisições da LPM para 2014, cujos prazos de aprovação provocaram atrasos no lançamento de alguns procedimentos aquisitivos e consequentemente inviabilizaram uma **taxa de adjudicação superior**.

Salienta-se, neste enquadramento, que o Plano de Aquisições foi aprovado por despacho de S. Exa o MDN de 14 de fevereiro de 2014, e que as alterações orçamentais (transferências orçamentais do Agrupamento 07 para o Agrupamento 02 para edificação da capacidade de sustentação logística da força)

para as quais foram apontadas razões de excecionalidade e urgência, foram aprovadas em 14 de maio de 2014, por despacho de S.^a Ex.^a o Secretário de Estado e do Orçamento, no uso das suas competências delegadas;

Relativamente à **taxa de execução da LPM**, salienta-se que o montante de 18.000.000€ resultou de uma cativação de 48,55%, como medida de estabilidade orçamental à dotação inscrita e prevista no âmbito da LPM (cfr. artigo 21º da Lei do LOE14), apontando-se como razões para o desvio em relação às metas estabelecidas os seguintes:

- O acréscimo, no 4º trimestre, de 30% das dotações do Exército provenientes de reforços, referentes ao Exercício *Trident Juncture* (2.154.999,00€), à transferência das OGME (1.260.000,00€), e à aquisição das Viaturas Táticas Ligeiras Blindadas (2.000.000,00€), que em virtude da sua aprovação ter sido no decurso do mês de outubro, não permitiu o normal desenrolar do processo aquisitivo e a consequente entrega dos respetivos bens e serviços;
- A afetação de Fundos Disponíveis no montante de 1.859.575 € que teve que ser aplicada ao nível da LPM;
- A atribuição, apenas em junho, de 1.552.424,38€ referentes à transição de saldos de 2013. Salienta-se que, apesar de ter sido atribuído este montante, foi aprovada a transição da totalidade dos saldos respeitantes aos anos de 2011 a 2013 no montante global de 21.277.669€

Tendo em consideração estes reforços supracitados e não apenas as receitas gerais, a taxa de execução situou-se nos 72,2%, conforme tabela seguinte:

Medidas	Dotação Corrigida	Cabimentos	Compromissos	Despesa Real	%	Saldo
Receitas Gerais						
M05 Comando, Controlo e Comunicações	2.444.607 €	1.756.196 €	1.756.196 €	1.756.196 €	72%	688.411 €
M019 Sust. Log. Força	11.038.000 €	9.545.588 €	9.492.324 €	9.492.324 €	86%	1.545.676 €
M029 Reação Rápida	886.393 €	795.935 €	795.935 €	795.935 €	90%	90.458 €
M030 Apoio Geral	2.300.000 €	1.767.291 €	1.767.291 €	1.767.291 €	77%	532.709 €
M032 Ens. Form. Treino	1.331.000 €	910.635 €	910.635 €	910.635 €	68%	420.365 €
SubTotal Receitas Gerais	18.000.000 €	14.775.645 €	14.722.381 €	14.722.381 €	82%	3.277.619 €
Saldos 2013						
M029 Reação Rápida	1.552.425 €	1.271.122 €	1.271.122 €	1.271.122 €	82%	281.303 €
SubTotal Saldos 2013	1.552.425 €	1.271.122 €	1.271.122 €	1.271.122 €		281.303 €
Saldos 2011/2012						
M019 Sust. Log. Força	2.154.999 €	1.985.326 €	2.038.590 €	2.038.590 €	95%	116.409 €
M020 Sust. EBE	1.260.000 €	0 €	0 €	0 €	0%	1.260.000 €
M029 Reação Rápida	2.000.000 €	0 €	0 €	0 €	0%	2.000.000 €
SubTotal Saldos 2011/2012	5.414.999 €	1.985.326 €	2.038.590 €	2.038.590 €	38%	3.376.409 €
TOTAL	24.967.424 €	18.032.093 €	18.032.093 €	18.032.093 €	72%	6.935.331 €

(3) OOp33 - Executar o plano de aquisições da LPIM

Relativamente à LPIM, encontrava-se prevista a atribuição ao Exército de 19,5M€, mas à semelhança do que já havia acontecido em 2010, 2011, 2012 e 2013, não foi disponibilizada qualquer verba para esta Lei de Programação.

(4) OOp34 - Executar o plano de aquisições do PIDDAC

Neste plano de desenvolvimento de capacidades compatíveis com OMIP, o orçamento atribuído foi de 1M€, reduzido pela cativação de 12,5% (n.º 1 do artigo 3º da LOE para 2014) para 0,875M€.

Com a aprovação em 12 de setembro de 2013 do respetivo Plano de Aquisições para 2014 por despacho de Sua Excelência o Gen CEME, foi possível lançar atempadamente os procedimentos aquisitivos possibilitando deste modo o cumprimento da meta estabelecida relativamente à **taxa de adjudicação**.

A taxa de execução financeira do PIDDAC, foi de 88,47% no final do ano, distribuída da seguinte forma:

Projeto	Dotações	Compromissos	Pagamentos	Saldo	% Exec
Sistema de Estações GPS de Referência Virtuais (SERVIR)	20.000,00 €	19.846,27 €	19.846,27 €	153,73 €	99%
Enquadramento da Cartografia Militar na Escala 1:25.000 no Sistema de Referência WGS84 (CARTMIL)	30.000,00 €	29.871,93 €	29.871,93 €	128,07 €	100%
Capacidade Reconhecimento Biológico e Químico por Sistema de Apoio à ANPC	170.000,00 €	127.367,49 €	127.367,49 €	42.632,51 €	75%
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperações com as Autarquias Locais - construções Horizontais e Verticais	100.000,00 €	97.908,00 €	97.908,00 €	2.092,00 €	98%
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Agrupamento Sanitário	475.000,00 €	419.083,08 €	419.083,08 €	55.916,92 €	88%
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Pontes	80.000,00 €	79.996,74 €	79.996,74 €	3,26 €	100%
TOTAL	875.000,00 €	774.073,51 €	774.073,51 €	100.926,49 €	88%

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

a. OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino

No que respeita a OMIP, em 2014 não foram inicialmente previstas nem atribuídas verbas, pelo que as missões desenvolvidas foram executadas por solicitação da entidade competente, com recurso às dotações da vida corrente e funcionamento normal das U/E/O do Exército, com posterior ressarcimento dos custos.

Em 2014 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.

O Plano de Operações Lira, cuja vigência decorreu entre 15 de maio e 31 de outubro de 2014, englobou meios de prevenção de 31 Unidades, num total de 735 militares distribuídos por 35 Pelotões, 4 Destacamentos de Engenharia Militar e três pronto-socorro pesados.

Este dispositivo permitiu acorrer a diversas solicitações de apoio, que empenharam 320 militares e 52 viaturas, tendo-se percorrido um total de 15.911 Km, a que se associa os empenhamentos em ações de patrulhamento e vigilância distribuídas por 13 perímetros e matas florestais, tendo sido efetuadas 1.604 horas de vigilância por 1.434 homens e 457 viaturas, num total de 70.002 Km 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 4 militares e 1 viatura tática, num total de 9.921 Km percorridos;
- Serra de Monchique, com um empenhamento diário de 8 militares e 2 viaturas táticas, num total de 20.060 Km percorridos;
- Serra de Santa Luzia, com um empenhamento diário de 2 militares e 1 viatura tática, num total de 9.805 Km percorridos;
- Mafra, com um empenhamento diário de 2 militares e 1 viatura tática, num total de 1.408 Km percorridos.

(2) Plano Faunos

O Exército no âmbito do reforço das medidas preventivas para a defesa da floresta contra incêndios, estabeleceu alguns protocolos para emprego dos seus meios, destacando-se, as frentes de trabalho das Unidades de Engenharia Militar para abertura de faixas de gestão de combustível e reparação de caminhos da rede viária florestal numa extensão de 182 quilómetros, assim como a constituição de 17 equipas integradas por 2 militares e 1 viatura de todo o terreno, para vigilância e sensibilização das populações em matas nacionais e perímetros florestais durante o período crítico de incêndios florestais

Em termos globais, nas frentes de trabalho foram empregues um total de 438 militares e 269 viaturas e equipamentos de engenharia, e nas ações de vigilância e sensibilização foram empenhados 1434 militares de diversas U/E/O do Exército.

(3) Plano Aluvião

Este Plano refere-se a operações de ajuda em situações de cheias, e apesar de o Exército não ter efetuado qualquer apoio no decurso de 2014, manteve em prevenção durante o seu período de vigência um efetivo diário mínimo de 34 Secções de prevenção, 4 Destacamentos de Engenharia de Construções Horizontais, 2 embarcações de reconhecimento e 3 Equipas de Pronto Socorro.

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 a ANPC na Madeira, tendo sido chamada a colaborar nas operações, VIGIA JULHO 14, AGOSTO QUENTE, PORTO DA CRUZ.

b. OE2 – Dirigir e Comandar

Neste objetivo releva-se a atividade do EME na elaboração de estudos e propostas não previstas, salientando-se:

- A elaboração do Plano para a Igualdade de Género do Exército para 2014, dos contributos do Exército relacionados com as boas práticas na área dos Direitos Humanos, do estudo relativo à temática da despistagem obrigatória de infeções virais nas FFAA, de uma proposta de requisitos necessários para a implementação da Unidade de Ensino Formação e Investigação da Saúde Militar, do Plano de Redução do Dispositivo Territorial, e de um estudo referente à extensão a todo o Exército da ferramenta *Microsoft Enterprise Project Management*.

- A revisão da doutrina de Pessoal e de logística, dos Programas de Curso dos TPO e CPOS, da Avaliação da Sustentação do Modelo de Forças do Exército, e da LPIM;
- A participação nos trabalhos da Comissão Técnica de Acompanhamento da reestruturação dos EME's, nas reuniões do projeto do Instituto Universitário Militar, e na reunião sobre o Acordo de Cooperação Interministerial para as áreas do Ensino e Formação e o Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego, entre outras;
- A criação de um Grupo de Trabalho de apoio ao exercício *Tridente Juncture* 2015, vocacionado para a coordenação das ações de planeamento na fase de preparação do exercício, transitando para a situação de acompanhante atento na fase de execução do mesmo, e de rector de ensinamentos na fase de elaboração de relatórios.

c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas

De entre as atividades efetuadas e não planeadas sobressaem algumas do Instituto Geográfico do Exército, como sejam a participação no programa Ciência Viva, apoios cartográficos inopinados a exercícios, bem como, no âmbito da Gestão de Projetos do Exército, o início do projeto para edificação da Capacidade Unidade de Apoio Geoespacial.

Relevam-se, também, algumas atividades dos Laboratórios de Bromatologia e Defesa Biológica, relacionadas com a participação em grupos de trabalho constituídos pela Autoridade Nacional de Saúde no âmbito do Plano de Resposta à Doença por Vírus Ébola, nas áreas de proteção individual, descontaminação e gestão de resíduos, bem como o seu apoio técnico em segurança alimentar ao HFAR e o facto de se ter constituído como laboratório de reserva do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, para a deteção/identificação do vírus Ébola.

No enquadramento laboratorial, importa também mencionar que o LTDQ associou-se a dois projetos de ID&I, o TRACE-MI da Agência Europeia de Defesa e o NATO CATALTEX do IST, e que as suas capacidades técnico-científicas foram reconhecidas e premiadas pela Agência Nacional para a Qualidade.

d. OE4 – Administrar Recursos Humanos

Como atividades não planeadas neste OE, importa salientar o planeamento e apoio na execução de todas atividades de preparação dos processos individuais dos militares a apreciar na promoção por Escolha e por Diuturnidade, das reuniões dos Conselhos das Armas e Serviços do Exército, e a execução do plano de colocações dos militares na situação de reserva na efetividade de serviço, executado conforme as tabelas seguintes:

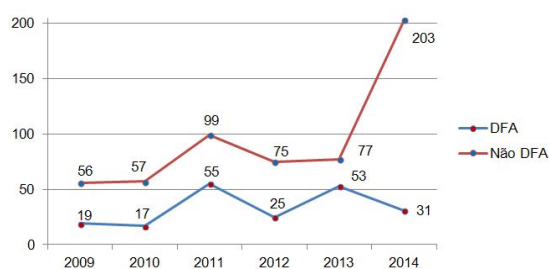
OFICIAIS – NA RESERVA NA EFETIVIDADE DE SERVIÇO				
Fora do Ramo	Efetivo autorizado			Colocações 2014
	Exército	QQ Ramo	Total	
NA ESTRUTURA ORG DAS FA				
EMGFA	10	4	14	2
IESM	0	0	0	1
HFAR / PL	0	0	0	2
HFAR / PP	0	0	0	13
TOTAL NA EST ORG DAS FA	10	4	14	18
FORA DA ESTRUTURA ORG DAS FA				
DGPRM	0	0	0	1
DGPDN	0	1	1	0
SECR. GERAL DO MDN	0	1	1	3
PJM	0	8	8	1
IDN	3	3	6	2
IASFA	0	55	55	10
CVP	0	31	31	10
SRPC,IP - RAM	0	3	3	1
LIGA COMBATENTES	0	29	29	27
SUPREMO TRIB. DE JUSTIÇA	0	0	0	0
TRIBUNAIS DA RELAÇÃO	0	0	0	1
TOTAL FORA EST FA	3	131	134	56

SARGENTOS - NA RESERVA NA EFETIVIDADE DE SERVIÇO				
FORA DO RAMO	Efetivo autorizado			Colocações 2014
	Exército	QQ Ramo	Total	
NA ESTRUTURA ORGANICA DAS FA				
EMGFA	12	0	12	2
FORA DA ESTRUTURA ORG DAS FA				
SVÇ AP DIR - PRES REP.	0	1	1	1
DGAIED	0	1	1	0
SECR. GERAL DO MDN	0	0	0	1
ANS	1	0	1	1
IDN	0	0	0	0
IASFA	0	23	23	17
CVP	0	14	14	21
LIGA COMBATENTES	0	12	12	79
HFAR	0	0	0	6
TOTAL FORA EST FA	13	51	71	128
RAMO	Efetivo autorizado			Colocações 2014
	65			48

Ainda no âmbito da reserva, foram implementadas as recomendações resultantes da Auditoria do Tribunal de Contas às remunerações do Exército - militares na situação de reserva, salientando-se que atualmente todos os militares são informados, quer no momento da transição para a situação de reserva quer no momento da transição para a situação de reforma, da obrigatoriedade de comunicar à Repartição de Reserva,

Reforma e Disponibilidade da Direção de Administração de Recursos Humanos, a intenção de desempenhar funções públicas remuneradas.

Relativamente a DFA e Pensionistas, em 2014 foram despachados 466 processos pelo MDN, dos quais foram qualificados 87 ex-militares como DFA e 379 ex-militares não qualificados ao abrigo do Decreto-Lei n.º 43/76, de 20 de janeiro (Reconhece o direito à reparação material e moral que assiste aos Deficientes das Forças Armadas e institui medidas e meios que concorram para a sua plena integração na sociedade), pelo que o quantitativo de Pensões por Invalidez atribuídas nos últimos anos e o existente atualmente são os constantes dos seguintes gráficos:



Categoria	DFA	Não DFA	TOTAL
Oficiais	480	261	751
Sargentos	857	634	1.491
Praças	4.184	6.314	10.498
Civis	77	33	110
Total	5598	7252	12850

Relativamente à Administração de Pessoal Civil releva-se que foram emitidos e renovados 273 documentos de identificação, elaboradas 24 Certidões de Contagem de Tempo de serviço, assim como foram rececionados e processados 3.366 documentos relativamente a assuntos pessoais e profissionais dos mesmos.

e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos

Enquadrado neste OE, evidencia-se a preparação e realização do Seminário de Lições Aprendidas, a realização de um *workshop* subordinado ao tema “Lições Aprendidas e o Processo de Decisão Militar”, a realização de uma auditoria aos Processo de Gestão da Formação Profissional no CID, e a transferência para a Escola de Sargentos do Exército do laboratório de línguas e outros meios afetos à atividade de aferição de nível linguístico.

Com a constante preocupação em formar recursos humanos, foi também exercido um esforço permanente na formação de um corpo docente que permitiu alcançar um dos desideratos do Exército, a certificação da formação em SIGO e sua inscrição na caderneta de competências do militar.

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, verificando-se no último ano uma redução de 1.688 colaboradores. Os quantitativos de RH referidos a 31 de dezembro apresentados seguidamente não incluem os alunos da Academia Militar, mas englobam os efetivos que prestam serviço fora do Ramo.

(1) Pessoal na Efetividade de Serviço (Oficiais, Sargentos, Praças e Civis)

Por categorias e por forma de prestação de serviço os efetivos globais ascendem aos 18.008 colaboradores, distribuídos em conformidade com as tabelas seguintes:

Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total
2.669	3.917	9.525	1.897	18.008

QP	RV/RC	Civis	Total
5.667	10.444	1.897	18.008

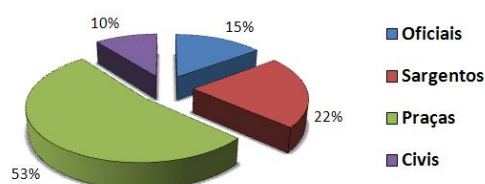


Gráfico - Pessoal na Efetividade de Serviço por categorias

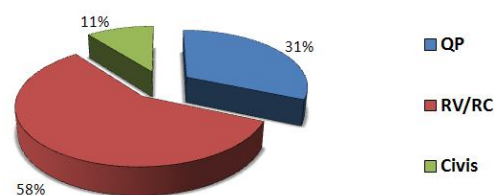


Gráfico - Pessoal na Efetividade de Serviço por forma de prestação de serviço

De modo a evidenciar o esforço que o Exército tem efetuado na redução de RH, através dos seguintes dados podemos verificar a variação dos efetivos desde 2006, destacando-se a continuada redução dos efetivos globais, com grande incidência nos militares RV/RC e nos funcionários Civis, motivado pelos efeitos produzidos pela Lei do Orçamento do Estado e da Reforma “Defesa 2020”:

Ano	QP	RV/RC	Civis	Total
2006	6.785	15.118	3.133	25.036
2007	6.771	13.424	2.973	23.168
2008	6.743	12.530	2.815	22.088
2009	6.660	13.516	2.628	22.804
2010	6.487	13.673	2.477	22.637
2011	6.335	11.994	2.269	20.598
2012	5.829	12.219	2.151	20.199
2013	5.905	11.786	2.005	19.696
2014	5.667	10.444	1.897	18.008

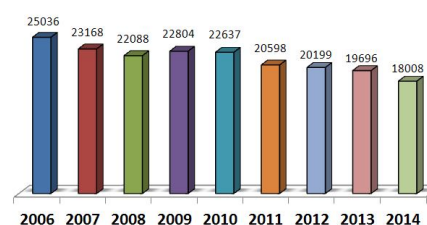
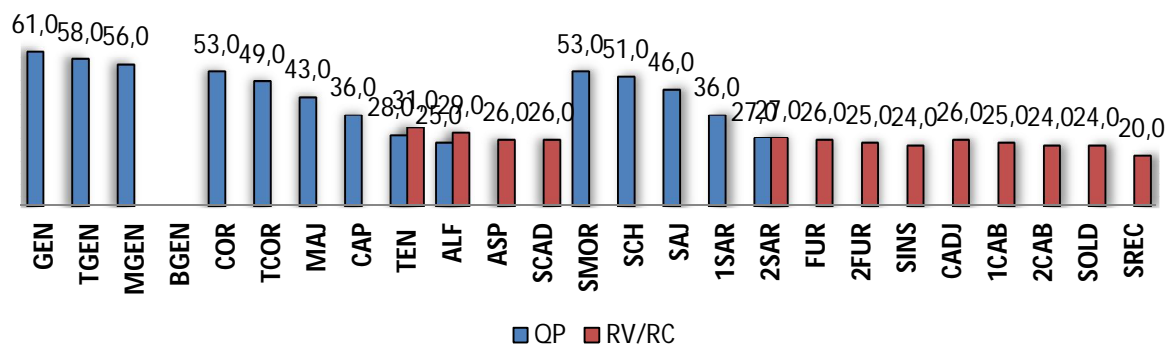


Gráfico - Variação anual de efetivos

Através dos dados apresentados no gráfico seguinte, é possível verificar a idade média dos militares em cada posto do Exército:

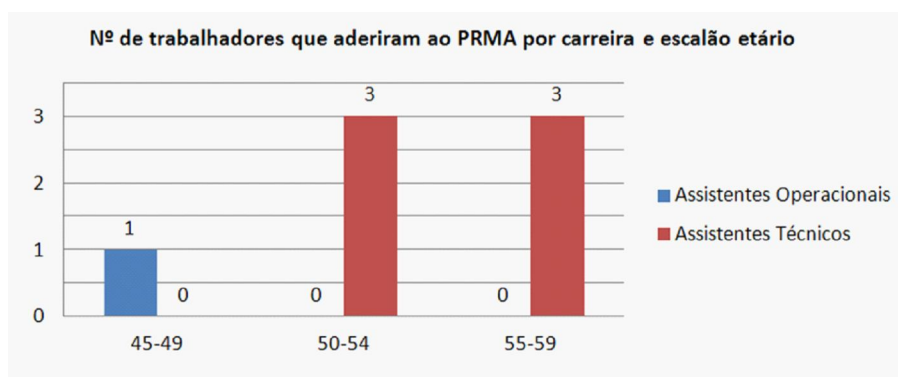


Escalões etários dos militares do Exército

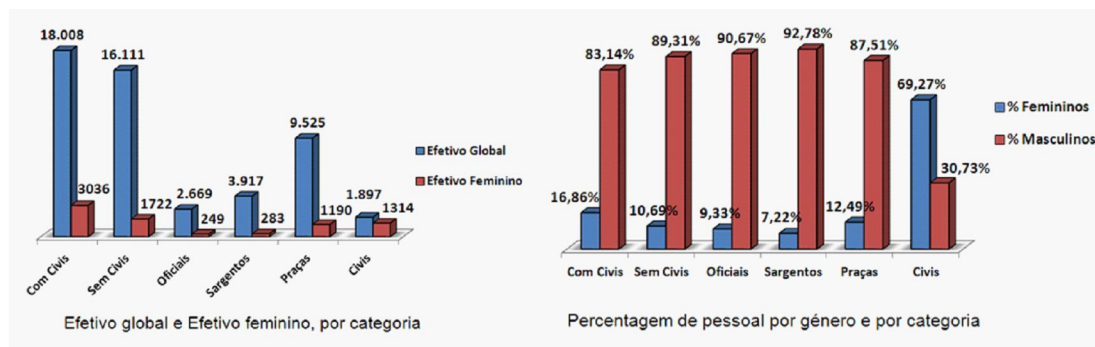
Relativamente à Administração de Pessoal Civil, em 2014 foi efetuada uma reavaliação do Plano de Recrutamento/Admissão, bem como o respetivo Plano de Necessidades associado, tendo o ingresso de trabalhadores no Mapa de Pessoal Civil do Exército (MPCE), para ocupar postos de trabalho vagos, sido realizado conforme tabela seguinte, onde se verifica que foi essencialmente utilizada a mobilidade na categoria, salientando-se que nestes efetivos está contabilizada, nos termos da publicação do DL n.º167/2014, de 06 de novembro, a admissão de 199 trabalhadores oriundos dos EFE's.

Carreira	Mobilidade / Reafectação	Requisição	Acumulação de Funções	Trabalhadores Subsidiados	Fim licença sem remuneração de longa duração	Contrato de Trabalho a Termo Certo	Total
Carreira Sub.	1						1
Ass. Oper.	136			30			165
Ass. Téc.	58						58
Téc. Sup.	4						4
Informático							0
Médico							0
Enfermagem							0
TDT							0
TSS							0
Doc. E. B. Sec.	3	3	3				9
Doc. E. S. Pol.							0
Doc. E. Univ.							0
Total	202	3	3	30	0	0	238

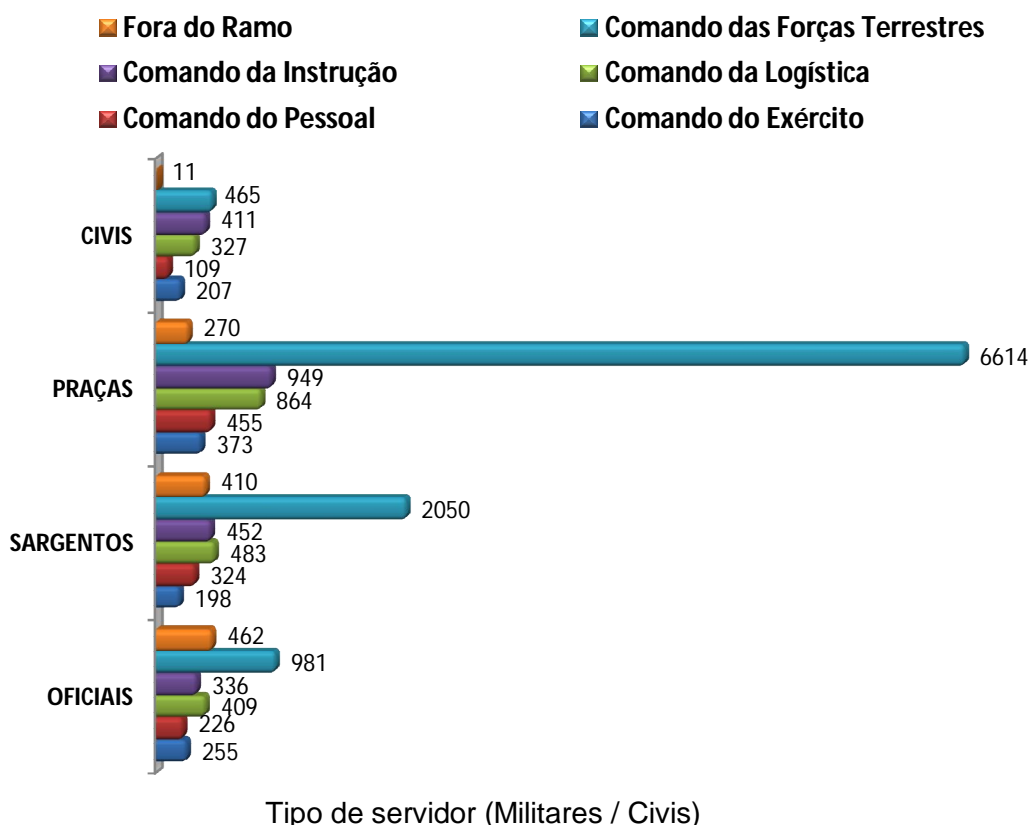
Em termos de adesões ao Programa de Rescisões por Mútuo Acordo (PRMA) por parte dos trabalhadores das categorias de assistente técnico e assistentes operacionais, o seguinte gráfico apresenta o efetivo que aderiu por faixa etária:



No âmbito do pessoal feminino na efetividade serviço os seguintes gráficos apresentam os efetivos existentes por categoria:

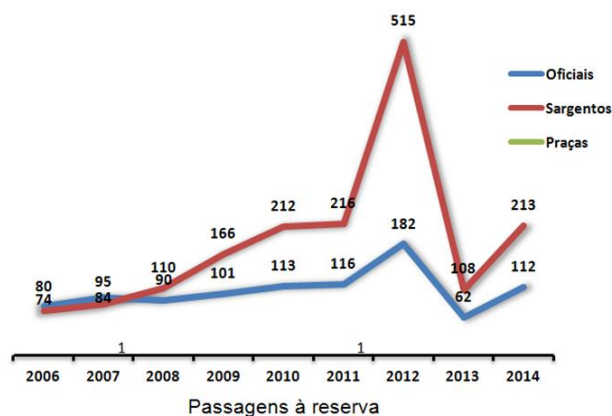


Apesar da contínua redução de efetivos que se tem verificado desde 2010, o Exército tem envidado esforços para a manutenção da sua capacidade operacional, pelo que a gestão dos efetivos mantém a prioridade na colocação de militares na componente operacional do Exército, em detrimento da componente fixa, como se verifica através do seguinte gráfico:



(2) Passagens à situação de Reserva

Em 2014 passaram 325 militares do QP à situação de reserva, sendo que através do seguinte gráfico podemos verificar esta evolução desde 2006:

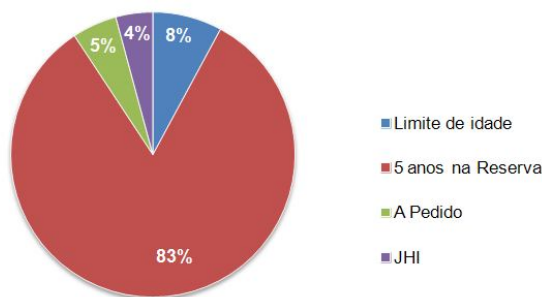


(3) Mudança de Situação de Reserva para a Reforma

No ano de 2014 passaram à situação de reforma 208 militares dos QP, correspondendo a 73 Oficiais e 135 Sargentos, existindo atualmente 8.505 militares na situação de reforma distribuídos do seguinte modo:

N.º Militares na Reforma	
Oficiais	3.778
Sargentos	4.607
Praças	120
Total	8.505

Percentualmente, os motivos da passagem à situação de reforma dos militares dos QP foram as seguintes:



b. Recursos Materiais

O leque de recursos materiais afetos ao Exército é muito vasto, existindo como principais sistemas de armas afetos à componente operacional 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 LBDB, 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 U/E/O, uma grande escassez de recursos materiais, agravada com as seguintes dificuldades de gestão:

- O prolongamento do “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, identificam-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 tática 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.

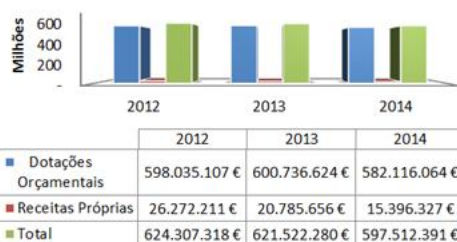
c. Recursos Financeiros

(1) Estrutura da Receita e da Despesa

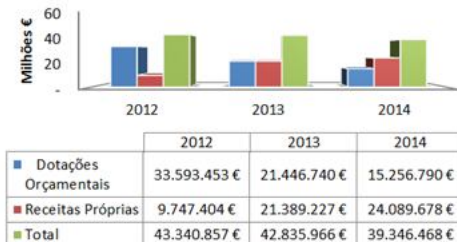
O quadro seguinte apresenta resumidamente as receitas de fundos próprios referentes ao exercício de 2014 para o Exército.

Dotações Orçamentais							
Correntes			Capital				
Classificação		Valor	%	Classificação		Valor	%
Transferências do Tesouro		582.116.064 €	97%	Transferências do Tesouro		15.396.327 €	3%
Total das dotações Orçamentais = 597.512.391 €							
Receitas Próprias							
Classificação		Valor	%	Classificação		Valor	%
4/5/6	Transferências correntes	3.714.604 €	9%	13	Transferências de Capital	0,00 €	0%
7	Venda Bens e Serv	11.364.913 €	29%	15	Rep Não Abatidas aos Pagamentos	3.250.967 €	8%
8	Outras Receitas	177.273 €	0%	16	Saldos Ger Anterior - Posse Tesouro	20.838.711 €	53%
Total das Receitas Correntes = 15.256.790 €				Total das Receitas Capital = 24.089.678 €			
Total das Receitas Próprias = 39.346.467 €							
Total das Receitas de Fundos Próprios = 636.858.859 €							

Evolução das Receitas Correntes



Evolução das Receitas de Capital



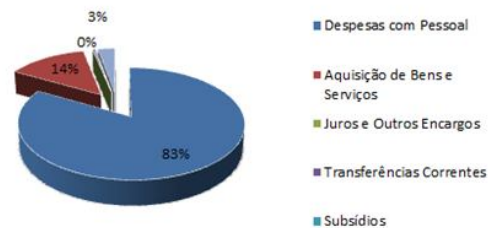
Dos dados referentes à receita, apurados na execução orçamental de 2014, são de salientar os seguintes aspetos:

- As transferências do tesouro totalizaram cerca de 598M€, o que corresponde a 94% das receitas de fundos próprios;
- As receitas próprias representam 6% das receitas de fundos próprios, não tendo sofrido variação significativa relativamente a 2013;
- As receitas correntes tiveram no ano de 2014 um decréscimo de 4% comparativamente a 2013;
- As receitas de capital tiveram no ano de 2014 um ligeiro decréscimo, sustentado sobretudo pela diminuição das dotações orçamentais;
- Do total das receitas de fundos próprios, cerca de 637M€, o Exército executou cerca de 616M€. Os saldos remanescentes no montante de aproximadamente 21M€ transitaram para 2015.

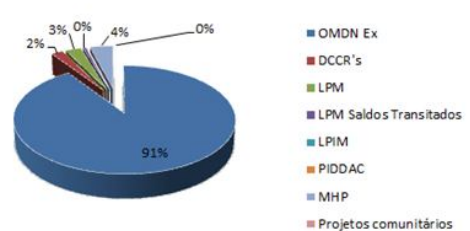
No que respeita à estrutura da despesa, a execução ascendeu a aproximadamente 616M€, distribuídos pelos seguintes subagrupamentos de despesa pública, conforme o quadro que se apresenta de seguida:

Estrutura de Despesa							
Correntes				Capital			
Classificação		Valor	%	Classificação		Valor	%
0101	Remunerações Certas e Permanentes	308.549.031 €	50%	0701	Aquisição de Bens de Capital	17.622.764 €	3%
0102	Abonos Variáveis e Eventuais	22.963.428 €	4%				
0103	Segurança Social	180.897.344 €	29%				
0201	Aquisição de Bens	49.560.684 €	8%				
0202	Aquisição de Serviços	33.564.906 €	5%				
0305/0306	Juros de Locação Financeira	204.541 €	0%				
0408	Famílias	1.987.307 €	0%				
0503/0507	Subsídios	26.000 €	0%				
0602	Outras despesas Correntes - Diversas	393.521 €	0%				
Total de Despesas Correntes		598.146.761 €	97%	Total de Despesas de Capital		17.622.764 €	3%

Agrupamentos de Despesa Pública



Fontes de Financiamento



Dos valores apresentados no quadro e nos gráficos, destacam-se os seguintes aspetos:

- O agrupamento de despesas com pessoal, a que corresponde 83% da execução, não sofreu variação comparativamente com o ano de 2013.
- A execução das FND foi de 24M€ (2M€ em Despesas com Compensação em Receitas (DCCR)) o que corresponde a 4% do orçamento global. As despesas com pessoal representam 7M€, tendo existido uma redução de 4% comparativamente ao orçamento atribuído em 2013.
- Em DCCR, o Exército executou aproximadamente o montante de 12M€, correspondendo a 2% do total do seu orçamento global. Comparativamente a 2013 verificou-se uma redução na execução de cerca de 11M€ (37%).

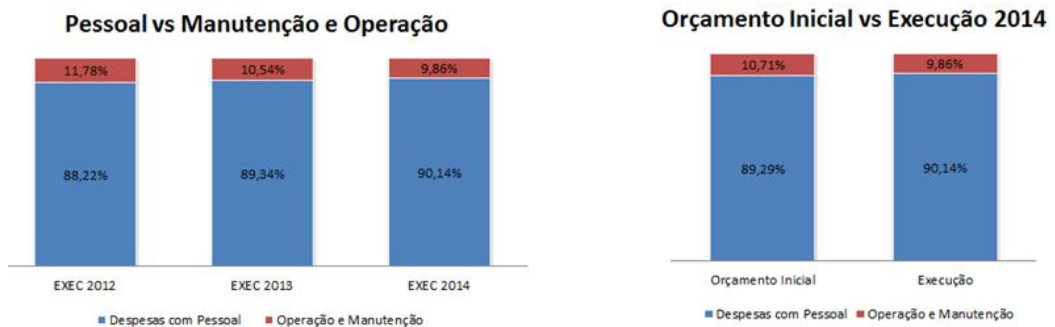
(2) Orçamento de Estado – Receitas Gerais

O orçamento inicial cifrou-se na ordem dos 534M€, refletindo uma redução de 8% face a 2013, mas em virtude de decisões do Tribunal Constitucional acerca da Lei do Orçamento de Estado 2014, foram repostos parte dos cortes, o que acarretou um aumento na despesa do Agrupamento 01, e consequentemente ao reforço da dotação inicial do Exército.

Ainda assim, a execução orçamental teve uma redução efetiva de 4% relativamente ao ano transato, mas salienta-se que dos 567M€ do orçamento final, cerca 8M€ (15 % do Agrupamento 02) correspondem a cativos, pelo que relativamente à taxa de utilização efetiva do orçamento obteve-se uma execução aproximada dos 100%:

Agrupamento de Despesa	Orçamento Inicial	Orçamento Final	Execução	%
Remunerações Certas e Permanentes	302.804.370 €	307.901.843 €	307.870.700 €	100%
Abonos Variáveis ou Eventuais	17.788.817 €	15.399.301 €	15.397.693 €	100%
Segurança Social	155.904.572 €	180.081.147 €	180.066.207 €	100%
Total de Despesas com Pessoal	476.497.759 €	503.382.291 €	503.334.600 €	100%
Aquisição de Bens	31.969.072 €	33.580.090 €	28.258.458 €	84%
Aquisição de Serviços	20.696.675 €	22.125.611 €	18.878.603 €	85%
Juros e Outros Encargos	- €	203.554 €	203.553 €	100%
Transferências Correntes	2.496.240 €	1.985.588 €	1.984.422 €	100%
Aquisição de Bens de Capital	1.748.618 €	5.647.884 €	5.643.810 €	100%
Total de Operação e Manutenção	56.910.605 €	63.542.727 €	54.968.846 €	87%
Outras Despesas Correntes	224.000 €	59.032 €	58.357 €	99%
Total	533.632.364 €	566.984.050 €	558.361.804 €	98%

Através dos seguintes gráficos verifica-se que o peso das despesas com pessoal na globalidade do orçamento do Exército têm vindo a crescer. Em 2014, a componente de despesas com pessoal apresentou um aumento relativamente ao orçamento inicial, por contrapartida da componente de Operação e Manutenção que reflete uma execução inferior ao orçamento atribuído, em consequência das cativações imposta pela Lei do Orçamento de Estado 2014.



(3) OE – Receitas Próprias

No que respeita a Receitas Próprias, o Exército arrecadou e entregou na Fazenda Nacional cerca de 16M€, o que representa, comparativamente a 2014, um decréscimo de cerca de 3M€, motivado pela transferência do Hospital Militar Regional n.º1 (Porto) para HFAR. Essas receitas foram distribuídas pelas seguintes classificações económicas:

Classificação Receita	Previsão Corrigida	Receita Cobrada
Taxas, Multas e outras Penalidades	3.280.569 €	3.650.604 €
Venda de Bens	2.645.419 €	875.514 €
Venda de Serviços	20.306.634 €	8.392.059 €
Rendas	9.500 €	9.500 €
Outras Receitas Correntes	4.125.395 €	177.273 €
Total de Receita Entregue	30.367.517 €	13.104.950 €
Rep Não Abatidas Pagamentos	1 €	1.699.440 €
SalDOS Gerência anterior - Na posse Serviço	1 €	941.090 €
TOTAL	30.367.519 €	15.745.480 €

No âmbito das DCCR, e apesar de terem sido arrecadadas 15.7M€, no final do ano verificou-se uma execução de 13M€, representando cerca de 42% face à previsão corrigida.

Classificação das Despesas	Orçamento Final	Execução	%
Remunerações Certas e Permanentes	1.012.201 €	678.331 €	0%
Abonos Variáveis ou Eventuais	775.774 €	234.732 €	30%
Segurança Social	1.826.141 €	764.283 €	42%
Total de Despesas com Pessoal	3.614.116 €	1.677.346 €	46%
Aquisição de Bens	9.485.096 €	3.702.695 €	39%
Aquisição de Serviços	12.595.231 €	6.201.717 €	49%
Transferências Correntes	2.885 €	2.884 €	100%
Aquisição de Bens de Capital	3.515.876 €	913.909 €	26%
Total de Operação e Manutenção	25.599.088 €	10.821.205 €	42%
Outras Despesas Correntes e Subsídios	1.154.315 €	360.714 €	31%
Total	30.367.519 €	12.859.266 €	42%

(4) Execução Orçamental das Missões Humanitárias e de Paz

O orçamento atribuído para as FND foi de 22M€, tendo a sua execução sido a seguinte:

Missão	Execução	Agrupamento de Despesa	Execução
KFOR	16.553.563 €	Despesa com Pessoal	7.397.230 €
IRF/NRF	146.269 €	Aquisição Bens e Serviços	13.719.315 €
ISAF	5.058.195 €	Aquisição Bens de Capital	1.105.408 €
EUTM MALI	120.527 €	Total	22.221.953 €
EUTM SOMÁLIA	173.135 €		
Outras	170.265 €		
Total	22.221.953 €		

A este montante acresce-se o montante previsto de cerca de 2M€ em DCCR, que foi integralmente executado.

(5) Execução do Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

A dotação atribuída ao Exército em 2014 para a execução de projetos no âmbito do IP, antigo PIDDAC, foi de 1M€, no entanto pela LOE14, existiu uma cativação de 12,5%, pelo que o montante disponível foi de 0,875M€. No final do ano obteve-se uma taxa de execução financeira de 88%, distribuída pelos seguintes projetos:

PROJETOS PIDDAC	Dotação Atribuída	Dotação Final (Liq Cativações)	Execução	%
1787 - Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Construções Horizontais e Verticais	112.500 €	100.000 €	97.908 €	98%
1788 - Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Agrupamento Sanitário	550.000 €	475.000 €	419.083 €	88%
4850 - Capacidade de Reconhecimento Biológico e Químico à ANPC	191.250 €	170.000 €	127.367 €	75%
4870 - Sistema de Estações GPS de Referência Virtuais	22.500 €	20.000 €	19.846 €	99%
4874 - Enquadramento da Cartografia Militar WGS84	33.750 €	30.000 €	29.872 €	100%
9143 - Sistema Militar de Apoio SNPC e Cooperação com as Autarquias Locais	90.000 €	80.000 €	79.997 €	100%
TOTAL	1.000.000 €	875.000 €	774.074 €	88%

(6) Execução do LPM

Em 2014 a dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos projetos da LPM foi de cerca de 18M€, acrescentando-se a autorização de utilização de cerca 7M€ dos 21M€ de saldos de gerência anterior existentes e correspondentes aos anos de 2011 e 2012, resultando numa dotação corrigida de cerca de 25M€. Deste montante foram executados cerca de 20M€ nas seguintes capacidades:

LPM - Receitas Gerais	Dotações Corrigida		Execução	%
MO05 - Capacidade Comando Controlo e Comunicações	2.444.607 €		2.174.592 €	89%
MO19 - Capacidade de Sustentação Logística da Força	11.038.000 €		9.629.303 €	87%
MO29 - Capacidade de Reação Rápida	886.393 €		874.909 €	99%
MO30 - Capacidade de Apoio Geral	2.300.000 €		2.221.346 €	97%
MO32 - Capacidade de Ensino Formação e Treino	1.331.000 €		1.240.275 €	93%
Subtotal Receitas Gerais	18.000.000 €		16.140.424 €	90%
LPM - Saldos de Gerência Anterior	Saldos	Autorizado	Execução	%
MO19 - Capacidade de Sustentação Logística da Força	21.277.669 €	2.154.999 €	2.024.805 €	94%
MO20 - Sustentação		1.260.000 €	-	0%
MO29 - Capacidade de Reação Rápida		3.552.425 €	1.271.122 €	36%
Subtotal Saldos de Gerência Anterior	21.277.669 €	6.967.424 €	3.295.927 €	47%
TOTAL	24.967.424 €		19.436.351 €	78%

(7) Execução de projetos de Investigação e Desenvolvimento

Relativamente a este orçamento que é executado essencialmente pela AM, foi atribuída uma dotação inicial de 146.209€, e foram executados 118.168€, o que representa uma taxa de execução financeira no final do ano de 81% conforme apresentado na tabela seguinte:

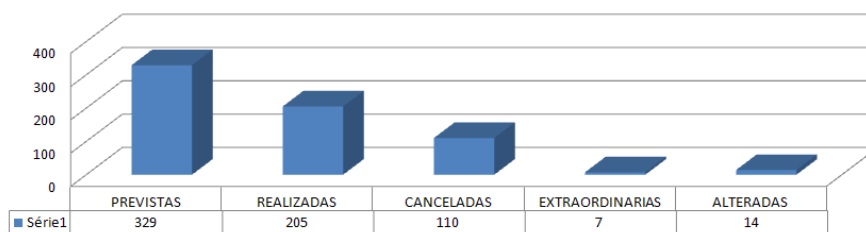
Unidade	Dotação Inicial	Executado	%
Academia Militar	146.209 €	118.168 €	81%

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

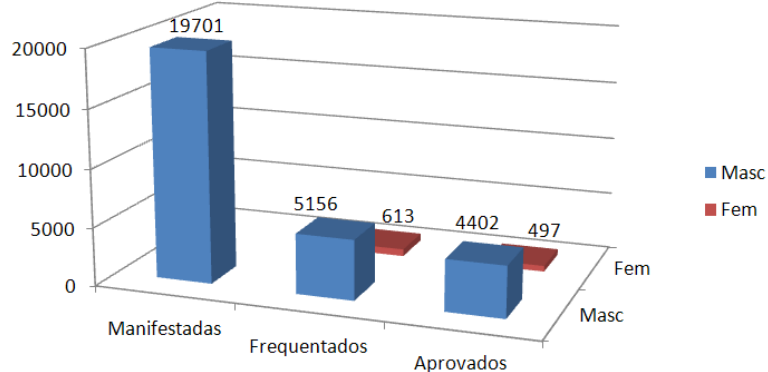
No Exército, é ao CID que cabe superintender à área da formação, sendo que, para o efeito, elabora o Plano de Formação Anual (PFA), principal instrumento de gestão da formação.

O número de ações de formação realizadas, de formandos e das respetivas taxas de aproveitamento, são apresentados nos gráficos seguintes:

Ações de Formação Realizadas 2014

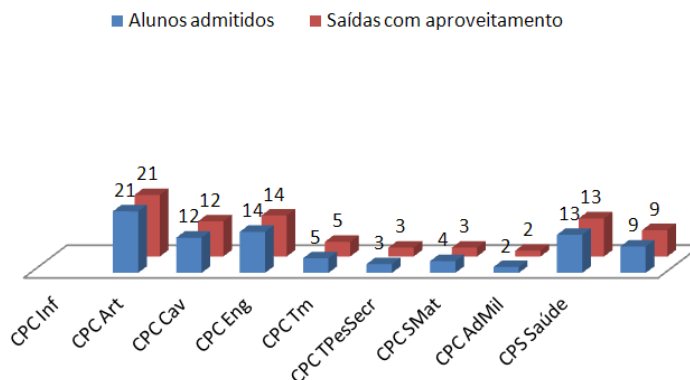


Formandos PFA2014

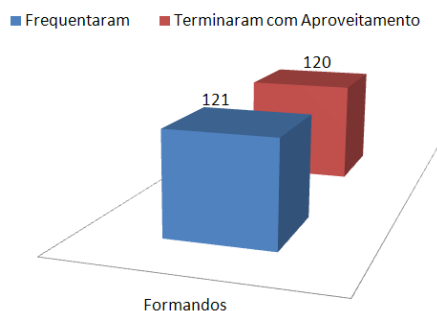


Em relação aos cursos de promoção do QP, relevam-se os seguintes indicadores de aproveitamento:

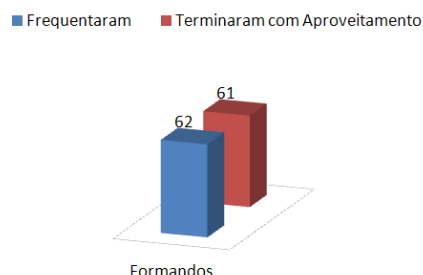
CURSO DE PROMOÇÃO A CAPITÃO



Cursos de promoção a sargento-ajudante

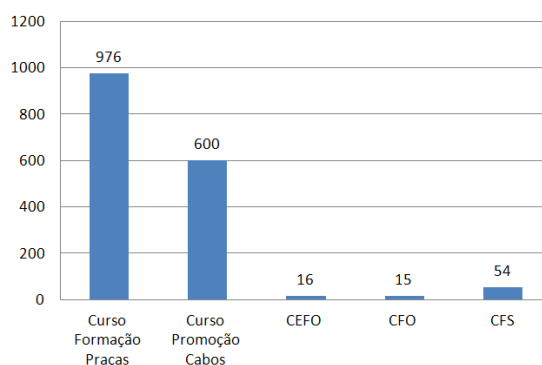


Cursos de promoção a sargento-chefe



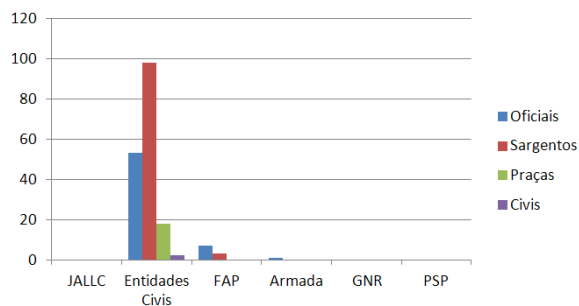
Em relação aos cursos de formação de oficiais, sargentos e praças RV/RC, importa referir que, com a redução de efetivos que se tem verificado no Exército, ao nível da Formação Inicial os quantitativos incorporados em 2014 decresceram 31% comparativamente a 2013, resultante essencialmente do diferencial entre os 976 Praças incorporadas em 2014 para os 1416 de 2013:

Formação RVRC

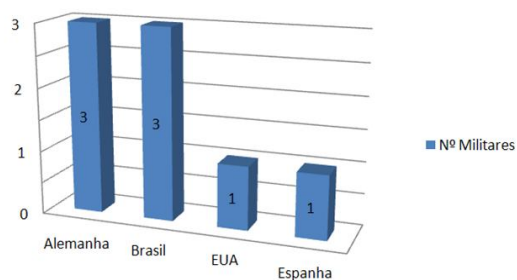


No âmbito da formação fora do Ramo verificou-se, comparativamente a 2013, um acréscimo no quantitativo de militares e civis a frequentar cursos, relacionado, em certa medida, com o Programa de Formação no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano. Em contrapartida, a formação no estrangeiro diminuiu significativamente relativamente a 2013:

Formação Fora Ramo



Formação no Estrangeiro



Globalmente, podemos observar na seguinte tabela, extraída do Sistema de Controlo de Ações de Formação, os quantitativos que em 2014 estiveram envolvidos em ações de formação, e que totalizaram 6.008 militares e civis, o que representa uma diminuição de 2,2% relativamente a 2013.

SISTEMA DE CONTROLO DE AÇÕES DE FORMAÇÃO NO EXÉRCITO (SCAFE)		2013	2014
Formação Inicial QP	Oficiais	26	47
	Sargentos	0	47
	Ramos/PALOP		
Formação Inicial RV/RC	Oficiais	35	31
	Sargentos	67	54
	Praças	1416	976
Promoção/Estágio	Oficiais	86	83
	Sargentos	155	185
	Ramos/PALOP		
	Praças (Cabos)	70	600
Especialização	Oficiais		14
	Sargentos		58
	Praças	46	233
Qualificação	Oficiais	703	454
	Sargentos	1275	910
	Praças	2119	2034
	Civis	34	19
	Alunos EME		
Formação Fora Ramo	Oficiais	18	61
	Sargentos	18	101
	Praças	5	18
	Civis	3	75
Formação no Estrangeiro	Oficiais	15	4
	Sargentos	1	3
	Praças	0	0
	Civis	0	1
Total		6092	6008



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 2014 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 desígnios firmados com organizações internacionais, e acorrer com prontidão às solicitações de emergência social cometidas.

Em 2014, 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 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, as várias parcerias que abraçámos, os diversos programas com organizações internacionais que mantivemos.

Se a nível nacional o reconhecimento tem sido manifestado pelos órgãos da tutela 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.

A política de consolidação orçamental da economia portuguesa e o “compromisso de eficiência”, que levaram o governo a determinar as linhas gerais do “Plano de Redução e Melhoria da Administração Central”, tendo em vista eliminar redundâncias e reduzir substancialmente os custos de funcionamento, constituíram as orientações estratégicas fundamentais para a atividade do Exército.

Apesar das condicionantes provocadas pelas restrições orçamentais e financeiras, durante o ano de 2014 foram globalmente atingidos os objetivos propostos no âmbito da Componente Operacional e do Planeamento e Treino Operacional.

Fixa a lei que os organismos e serviços devem conduzir a sua gestão e orientar a atividade em função do que seja fixado em sede de orçamento e mapa de pessoal, no que diz respeito aos recursos financeiros e humanos que lhe estão afetos, e dos quais dispõem para executar a sua atividade e assim prosseguirem a sua missão e atribuições. Também o Plano de Atividades e Quadro de Avaliação e Responsabilização, instrumentos de gestão obrigatórios, devem espelhar o conjunto de atividades que os organismos e serviços se propõem realizar orientados em função de objetivos estratégicos e com vista ao cumprimento de objetivos operacionais definidos, concretos e mensuráveis.

O ciclo de gestão encerra com o apuramento de resultados obtidos a todos estes níveis e com a verificação da afetação efetiva de recursos financeiros e humanos, através do controlo do orçamento e balanço social, por um lado, e com a verificação dos resultados de atividade alcançados, bem como o grau de cumprimento dos objetivos propostos, com a elaboração do relatório de atividades, do qual faz parte integrante a autoavaliação relativamente ao grau de cumprimento de objetivos.

2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

O QUAR para 2014, elaborado pelo Exército, contemplava objetivos exigentes, abarcando os principais eixos da sua missão e do seu funcionamento interno. Na sua definição, não procurámos indicadores de êxito fácil, mas sim aproveitar a lógica e a dinâmica intrínsecas ao modelo de gestão por objetivos, para construir e negociar metas ambiciosas, na certeza de que, só assim, seria possível caminhar no sentido da evolução e modernização.

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 de cada um dos OCC do Exército.

a. Comando do Exército

As atividades no **Estado-Maior do Exército** decorreram no cumprimento da sua missão primária de apoio às decisões do General CEME e em conformidade com o PA de 2014 aprovado. Mesmo verificando-se a existência de faltas no Quadro Orgânico de Pessoal, especialmente ao nível de Oficiais, as mesmas não impediram o cumprimento das múltiplas e diversas atividades previstas e inopinadas atribuídas às suas Divisões, prendendo-se os desvios identificados essencialmente com fatores exógenos ao planeamento, nomeadamente as variáveis conjunturais e a interdependência da ação de terceiros para a sua efetivação, a publicação de enquadramento legal, e as reduções orçamentais inerentes à aprovação da LOE com impactos no PA14, QUAR14, e PME14.

Importa também referir a implementação das boas práticas de gestão, através da aplicação de processos de avaliação e mensuração das tarefas desenvolvidas, com vista a melhorar os fluxos de trabalho e as metodologias de comunicação internas,

consubstanciando-se numa maior eficiência. Também a concretização das inúmeras tarefas cometidas só foi possível com a recorrência à dedicação e ao sacrifício dos próprios militares, salientando-se que enquanto a primeira é uma qualidade que caracteriza o militar, a segunda é uma exigência, cuja pronta cedência por parte do militar é louvável, mas não deve ser uma prática regular, antes deve ser excecional.

Como entidade primária de apoio ao General CEME, a interiorização de novos conceitos ao nível das organizações de que fazemos parte, a procura de novos desafios e de fazer face àqueles que nos forem impostos, a implementação de novas metodologias de trabalho e de uso de novas ferramentas e a procura de afirmar a “Bandeira” do Exército, nos *fora* onde está ou pode vir a estar presente, são deveras metas que em 2014 já se desenhavam e irão alimentar as nossas motivações como servidores do EME.

No âmbito da **Inspeção-Geral do Exército**, o balanço da atividade inspetiva desenvolvida proporcionou, como do antecedente, um conhecimento profundo das capacidades, limitações, deficiências e problemas mais significativos das U/E/O nas diversas áreas inspetivas (quer se trate da Estrutura Base do Exército ou da Força Operacional Permanente), que importa avaliar e resolver.

Com a consolidação da implementação dos *Allied Command Operations Standards*, e atendendo aos seus elevados graus de rigor, minúcia e abrangência, superiores aos aplicados na avaliação nacional para a certificação de Forças com emprego Nacional e Internacional, e com a materialização dos resultados utilizando aplicações com base em MS Access, foi possível produzirem-se relatórios com melhorias significativas no tratamento da informação recolhida, e antever a concretização de uma matriz de intervenção, no curto prazo, vocacionada fundamentalmente para as ações de controlo nas áreas de Pessoal e Logística e a avaliação, ao nível dos recursos humanos e materiais, do grau de preparação, instrução e treino operacional.

Relativamente ao **Jornal do Exército**, considera-se que a publicação dos 10 números desta revista cumpriram os objetivos pretendidos, realçando-se também que a recente aquisição de recursos tecnológicos para a realização de vídeo-conferências e reuniões à distância, torna muito menos oneroso para o Exército a recolha de informações sobre a participação e empenhamento dos militares de diferentes zonas do País e FND.

Não obstante as limitações da **Direção de História e Cultura Militar** em termos de recursos humanos, os resultados alcançados permitiram cumprir os objetivos fixados, refletindo uma actuação eficaz. Releva-se, também, que a metodologia implementada

para recolha das opiniões dos utilizadores revela-se um elemento de grande valia na perspetiva da melhoria contínua dos processos e dos produtos, refletindo uma atitude pró-ativa e a orientação pelo interesse público.

b. Comando das Forças Terrestres

As metas que o CFT se propôs atingir foram globalmente atingidas nas diversas áreas de atuação, tendo sido no entanto necessário efetuar algumas adaptações e alterações, provocadas por condicionantes, quer de ordem interna quer de ordem externa.

No âmbito do treino operacional, as atividades realizadas corresponderam globalmente às planeadas, com exceção da não participação em dois exercícios internacionais planeados, e face ao quadro de grande contenção orçamental a não realização do exercício ORION por determinação superior.

Relativamente à atividade operacional, releva-se a 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 ou Emprego e Regeneração), que optimizou a atividade operacional deste Comando.

c. Comando do Pessoal

No âmbito das atividades de Administração de Recursos Humanos, e apesar do rigor das limitações orçamentais e legais ao nível do pessoal militar e civil, as atividades planeadas foram concretizadas, incluindo os objetivos definidos pela tutela referentes à redução dos efetivos e consequentemente das despesas com pessoal, sem comprometer o normal funcionamento das U/E/O. Neste enquadramento, salienta-se que importa proceder-se à definição dos quantitativos máximos de militares autorizados a prestar serviço, quer no ativo, quer na reserva na efetividade de serviço, no Exército e fora do Ramo, por se poderem vir a constituir como um fator condicionador dos atos de gestão do pessoal militar.

Contudo, o elevado número de passagens à reserva dos militares QP e à disponibilidade dos militares RC, as restrições inerentes ao Plano de Promoções, os atrasos relacionados com Plano de Reestruturação do Exército, as alterações das condições de atribuição do suplemento de residência, e os constrangimentos orçamentais, influenciaram a execução de algumas tarefas.

Relativamente aos efetivos do Mapa de Pessoal Civil do Exército, existiram também algumas dificuldades de gestão, tendo-se recorrido ao recrutamento de trabalhadores dos Estabelecimentos Fabris do Exército de forma a retirar vantagens em termos de reafecção de recursos humanos, tendo sempre em consideração a referência do efetivo máximo autorizado de 2.050 trabalhadores para 2014.

Releva-se também, no que respeita à execução das Despesas com Pessoal, a redução do período temporal para 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, assim como as tarefas efetuadas no âmbito do processamento de vencimentos para atenuar as limitações associadas ao atual modelo, e com o objetivo de introduzir medidas tendentes a agilizar os processos vigentes tendo como referência a introdução do módulo Recursos Humanos Vencimentos do SIG.

No que se refere à Obtenção de Recursos Humanos, salienta-se que a atividade desenvolvida foi executada num cenário de austeridade, com enorme rigor e exigência no âmbito das restrições impostas pela Lei do Orçamento de Estado e dos despachos e diretivas emanadas pelo escalão superior, tendo sido alcançados os objetivos propostos, com os ajustamentos considerados adequados. Apesar de, genericamente, os objetivos da Estrutura de Recrutamento terem sido alcançados, entende-se que os mesmos poderiam vir a ser otimizados, através do melhoramento de condições para aumentar os níveis de retenção/atratividade pelo serviço no Exército, do estabelecimento de automatismos para o ingresso dos militares em RV/RC nas Forças de Segurança (carreira/empregabilidade), e com o fortalecimento do recrutamento interno para Sargentos e Oficiais RV/RC.

No âmbito da Justiça e Disciplina, os objetivos planeados e financiados, para 2014, foram alcançados, respeitando o princípio de uma gestão adequada dos recursos disponíveis e potenciando a utilização dos sistemas de informação, em particular no apoio próximo às U/E/O no exercício da autoridade técnica da administração da justiça e da disciplina militar no Exército;

Na área do Apoio Social, ocorreram alguns constrangimentos, decorrentes do Despacho 15/MDN/2013, de 30 de janeiro, na renovação dos cartões dos beneficiários “protocolados”, tendo sido suspensa a efetivação de novas inscrições, pelo que atentos à situação particular dos beneficiários DFA e Pensionistas de Pensão de Invalidez, em estreita coordenação com a Associação de Deficientes das Forças Armadas, foi planeada e antecipada a receção faseada dos requerimentos,

possibilitando desta forma que a grande maioria destes beneficiários e respetivas famílias recebessem os cartões renovados antes do final de 2014. Neste âmbito, importa também salientar que, em cooperação com o MDN, conseguiram-se implementar medidas no sentido de agilizar e resolver um conjunto de processos dos cidadãos oriundos dos PALOP's, a residir em unidades militares, e que pretendem obter a qualificação de DFA.

d. Comando da Logística

Neste comando foram praticamente cumpridos todos os objetivos propostos, relevando-se que, apesar do efetivo existente das inspeções ser de 46% inferior ao quadro orgânico aprovado, foram efetuadas mais ações do que as previstas, e que relativamente ao apoio sanitário, que se encontra em fase de transformação por via da transferência dos Hospitais Militares para o HFAR, os atos médicos subjacentes à saúde em ambiente operacional foram prestados com eficácia e com tempos adequados

Relativamente ao apoio laboratorial, salienta-se que foram superadas as expectativas em virtude do envolvimento do laboratórios em mais três projetos de ID&I.

e. Comando de Instrução e Doutrina

Através de uma grande eficácia de gestão, neste Comando os objetivos foram praticamente todos cumpridos, pelo que a escassez dos recursos atribuídos não se refletiu significativamente na qualidade da formação ministrada. Contudo, em termos quantitativos, assistiu-se, relativamente ao ano anterior, a uma redução generalizada do número de ações de formação em cerca de 11% e do número de formandos em cerca de 30%, motivada essencialmente pelos seguintes fatores:

- O Despacho de S^a Ex^a o Gen CEME de 19NOV12, que aprova o Plano de Formação Contínua para 2013 que veio racionalizar de forma inequívoca o acesso à formação;
- Os constrangimentos orçamentais;
- A desativação das Escolas Práticas das Armas e implementação da Escola das Armas, teve como consequência, no período entre 01 de Outubro a 31 de Dezembro de 2013, o cancelamento de algumas ações de formação nestas Unidades, devido à ausência de condições para ministrar os cursos, face à movimentação dos recursos.

Relativamente aos EME's, a apreciação quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados pelos seus alunos são bastante positivos, mormente porque foram obtidos

sem descurar o acompanhamento e os estudos inerentes aos seus processos de reestruturação. Neste âmbito, releva-se 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, procurando sempre gerir o ambiente interno e as consequências externas (associações e comunicação social) de forma a minorar o impacto negativo de muitas atitudes e comportamentos menos identificados com este processo de reforma.

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 colaborativos, e nas páginas da intranet do Exército;
- Realização de Jornadas por OCAD e U/E/O, 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, importando salientar no âmbito das atribuições de algumas U/E/O o seguinte:

- Participação em diversas reuniões multilaterais com a OTAN e a EU;
- 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 carácter 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;
- Nos Centros de Saúde e Hospitais, existe livro de reclamações, sendo que no presente ano não houve qualquer reclamação.

4. Conclusões prospetivas

a. Comando do Exército

Como entidade primária de apoio ao Comando do Exército, o **Estado-Maior do Exército** pretende executar, de uma forma coordenada e consolidada, todas as atividades que lhe forem cometidas superiormente, encontrando já previstas as seguintes:

- (1) Acompanhamento da regulação e redução de efetivos militares e civis, no que se refere à Reforma “Defesa 2020”;
- (2) No respeitante à formação, estudar a maximização do Instituto dos Pupilos do Exército no âmbito do ensino profissional, acompanhar os trabalhos realizados pelo Conselho do Ensino Superior Militar, e a formação reconhecida e certificada externamente de acordo com o Sistema Nacional de Qualificações, assim como rever os requisitos operacionais para a simulação construtiva, real e virtual, com vista a desenvolver um projeto de simulação integrada;
- (3) Planear as atividades do Núcleo de Coordenação da Proteção Ambiental do Exército, e elaborar o planeamento anual das atividades ambientais;
- (4) Monitorizar o Plano de Reorganização da Componente Fixa, e avaliar a consequente disponibilização dos imóveis inscritos na LPIM, bem como avaliar a potenciação de infraestruturas e mecanismos de apoio social ao dispor dos militares e civis do Exército;
- (5) Estudar metodologias para aumentar a realização de exercícios internacionais e nacionais de cariz conjunto, incluindo os de apoio militar de emergência, assim como coordenar a elaboração do novo modelo de treino operacional, tendo por base os procedimentos seguidos na *NATO Response Force*;
- (6) Consolidação do modelo integrado de gestão dos recursos materiais e financeiros do Exército, e implementar a gestão do ciclo de vida dos equipamentos, bem como elaborar os conceitos de apoio logístico das FND a incluir nos acordos internacionais;
- (7) Implementar a organização do SFN 2014, e elaborar o Projeto de Proposta de Forças do Exército e o PMLP-Ex, assim como efetuar a avaliação das capacidades militares do Exército em função do SFN, identificando os seus requisitos e lacunas;
- (8) Participar, na continuação do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar.

- (9) Concluir o processo de revisão do Regulamento Geral do Serviço das Unidades do Exército, e os normativos decorrentes da nova estrutura orgânica do Exército, designadamente o Decreto Regulamentar e os Quadros Orgânicos;
- (10) Operacionalização da gestão da LPM usando o *Enterprise Project Management*, e face à operacionalização desta plataforma informática, a reformulação das Normas da Gestão de Projetos, e a extensão da plataforma ao planeamento, gestão, execução e acompanhamento das atividades do Exército
- (11) Participação nos Processos de Planeamento de Defesa NATO e UE, através da resposta do Ramo aos respetivos “*surveys*”, e participação nas reuniões bilaterais;
- (12) Apoio ao planeamento e coordenação das atividades relacionadas com o Exercício de alta visibilidade *Trident Juncture 15*;
- (13) Acompanhamento das situações de crise, superiormente determinadas, que tenham em vista o emprego futuro de FND, e planear Forças para um eventual emprego;
- (14) Colaborar com o EMGFA, na implementação da Equipa de Segurança no HFAR, e na elaboração de produtos de informações, contrainformação e segurança militar;
- (15) Manutenção do estreitamento das relações Bilaterais com outros Países e com os Adidos Militares e de Defesa acreditados em Portugal (Espanha, Brasil e Estados Unidos da América);

No cumprimento da atividade inspetiva da **Inspeção-Geral do Exército**, será continuada a aposta na credibilização, qualidade e qualificação dos seus Oficiais inspetores-adjuntos, de modo a potenciar a execução das atividades inspetivas, como uma ferramenta na ajuda da ação de comando dos escalões mais elevados do Exército.

Relativamente ao **Jornal do Exército**, continuará a prospeção de contribuidores externos e internos, pretendendo-se fomentar a colaboração prestada, tanto ao nível individual como institucional, por várias Unidades do Exército, possibilitando a publicação de artigos relacionados com as missões e atribuições das diferentes U/E/O, assim como das FND em missões no estrangeiro.

No âmbito da **Academia Militar**, e após a aprovação e implementação dos diplomas e regulamentos decorrentes do quadro legal de suporte ao ensino superior militar, torna necessária a aprovação e implementação dos regulamentos relativos aos docentes, permitindo deste modo consolidar toda a estrutura legislativa e de enquadramento dos ciclos de estudos em funcionamento.

A aprovação da atual legislação permitiu iniciar a criação dos mecanismos de cooperação reforçada, nas matérias relativas aos recursos humanos e materiais, oferta formativa e investigação, desenvolvimento e inovação, entre os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar, que permitiram a elaboração de um modelo de governação comum, que possibilitará, após implementação, o desenvolvimento de atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade, com a finalidade essencial de formar e qualificar os oficiais para as FFAA e para a GNR, assim como a exploração de sinergias com vista à melhor coordenação dos recursos e à operacionalização dos mecanismos de gestão e de partilha, minimizando ou eliminando redundâncias.

O Comando da AM continuará a incentivar os seus docentes a aumentarem as suas qualificações académicas, através da obtenção de graus académicos de Mestre e Doutor, e tem procurado, junto do CmdPess, a colocação de Oficiais que já possuam esses graus, ou que denotem a intenção e a determinação em os obter.

Relativamente ao seu contributo para a ID&I do Exército, está prevista a iniciação dos seguintes projetos:

- (1) BALSIM - Simulador de balística para projéteis de Artilharia;
- (2) Forma portuguesa de comando e liderança militar na Grande Guerra-África;
- (3) Segurança e integridade estrutural de edifícios estratégicos face a explosões acidentais ou provocadas;
- (4) Perfil físico e operacional dos oficiais subalternos do Exército Português;
- (5) PI-SOFT (I) Produção e testes de painéis de proteção balística;
- (6) África – A Arquitetura de segurança na África subsaariana: o papel das organizações regionais africanas na gestão estratégica dos conflitos. Impactos para os PALOP, para a CPLP e para Portugal.

Para 2015, a **Direção de História e Cultura Militar** continuará 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.

b. Comando das Forças Terrestres

É intenção deste Comando continuar a cumprir com economia, eficiência, eficácia e qualidade as missões que lhe são cometidas, assegurando que as suas Unidades continuam a evidenciar 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.

Nesta perspetiva, conforme estabelecido na Diretiva n.º22/CFT/14 de 07 de outubro, “Diretiva para o Biénio 2015-2016”, é intenção do Comando do CFT:

- (1) Priorizar os recursos disponíveis em proveito do treino operacional, aprontando e treinando os ECOSF de acordo com o modelo utilizado para as FND e NRF;
- (2) Avaliar e certificar, de acordo com os padrões definidos pelas organizações internacionais e mantidas nos níveis de prontidão determinados, relevando-se neste âmbito, um comando de brigada com capacidade para comandar até três Unidades Escalão Batalhão de manobra, um Batalhão para integrar a NRF 2016, a preparação das Forças do Exército que integram a FRI e a CompOEsp, a manutenção de um Batalhão na missão KFOR;
- (3) Consolidar um novo modelo de treino operacional que, anualmente termine com o exercício Orion de escalão Brigada, e em 2015 com o exercício da NATO “*Trident Juncture 15*”.

Finalmente, é intenção do CFT persistir com determinação na prossecução dos objetivos superiormente estabelecidos, através da adaptação e flexibilização da sua estrutura, procurando com os meios orçamentais à sua disposição acomodar o impacto orçamental da mesma, não comprometendo o Treino Operacional e a capacidade da Componente Operacional do Sistema de Forças para aprontar e projetar FND para os vários Teatros de Operações onde Portugal venha a estar representado.

c. Comando do Pessoal

O CmdPess continuará empenhado em garantir a sua missão e manter o foco na execução das orientações do escalão superior e no cumprimento do normativo em vigor, com principal destaque para o reajustamento de efetivos inerentes à

Reforma “Defesa 2020”, à previsível contenção orçamental das despesas com pessoal associada à LOE para 2015, e à gestão das problemáticas associadas ao apoio social e à gestão e recrutamento de pessoal.

Este Comando estará também preparado para responder da melhor forma possível, às solicitações que venham a ser efetuadas na implementação do novo dispositivo da Estrutura Superior do Exército, e nos reajustamentos internos que venham a ser determinados em consequência dos futuros diplomas legais, dos quais se destacam o EMFAR e o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército.

Relativamente ao apoio social, será acompanhada a situação dos beneficiários familiares da Assistência na Doença aos Militares. Pretende-se elaborar um Plano de Apoio Social contendo Medidas de Ação Social, por forma a disponibilizar informação e estabelecendo mecanismos para sinalizar e acompanhar militares e funcionários do MPCE que careçam de apoio, criar metodologias que garantam um apoio sanitário mais abrangente e justo a toda a família militar, assim como o aumento do número de protocolos sociais com entidades/instituições públicas/privadas, tendo em vista a obtenção de benefícios de natureza social, cultural, recreativa, de lazer e de ocupação dos tempos livres, e também de reavaliar uma eventual melhoria dos protocolos já existentes.

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 e ser pró-ativo na otimização de 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. Deverá, também, garantir a realização profissional de quem nele serve, ser apelativo para quem nele pretende servir e 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.

Continuarão a ser potenciadas as ações de inspeção técnica, permitindo que estas atividades resultem numa mais-valia para os processos logísticos das U/E/O, tanto no âmbito preventivo como no corretivo, e ainda em termos de gestão e operacionalidade dos materiais, bem como a normalização de procedimentos a vários níveis.

Relativamente à saúde, pretende-se que sejam implementadas metodologias de coordenação, entre os Centros de Saúde, e com o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos, para a operacionalização de um interface que permita reduzir o tempo de espera no reabastecimento sanitário às U/E/O. Serão também efetuadas as necessárias diligências que permitam a implementação do Plano de Ação de Higiene e Segurança Alimentar.

No âmbito da atividade laboratorial, será mantido o foco nas atividades operacionais, salientando-se no entanto que existem ainda algumas necessidades de formação que importa corrigir, nomeadamente na área da investigação forense e na certificação de operadores “*Unmanned Aerial Vehicles*”, prevendo-se também que, nos próximos anos, as participações em projetos de ID&I sejam intensificadas e as colaborações com outros laboratórios sejam sedimentadas, assim como que seja mantido o apoio técnico especializado prestado à Autoridade Nacional para a Proibição das Armas Químicas, apesar da escassez de recursos humanos e dos constrangimentos orçamentais que levaram à inviabilização da aquisição e apetrechamento de diversos equipamentos e materiais, considerados importantes para a realização destas atividades.

Relativamente ao apoio sanitário animal, pretendem-se aumentar os cuidados prestados aos canídeos militares dos outros Ramos das Forças Armadas, continuar a ministrar o Curso de Auxiliares de Veterinária para as U/E/O militares, nas vertentes de Higiene, Saúde Básica e Primeiros Socorros. Espera-se a nomeação de um Oficial Médico Veterinário para uma formação na área de traumatologia e ortopedia, que tem sido uma lacuna no nosso apoio clínico cirúrgico aos canídeos militares. Relativamente à área dos cavalos, espera-se continuar a ministrar o Curso de Siderotécnico e a instrução de hipologia aos Cursos de Equitação ministrados pela Escola das Armas, e outra que seja solicitada, e continuar a prestar apoio sanitário a todos os solípedes do Exército.

e. Comando da Instrução e Doutrina

Perspetivando-se a extinção do CID em 2015, o atual Comando continuará empenhado em garantir a sua missão e manter o foco na execução das orientações do escalão superior e no cumprimento das disposições inerentes à reestruturação da estrutura superior do Comando do Exército.

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

- (1) Terminar a elaboração da norma da formação, documento estruturante em termos de normalização dos procedimentos do Sistema de Formação do Exército;
- (2) Terminar a elaboração e aprovação de vários documentos enquadrantes, caso 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;
- (3) Incrementar a elaboração de referenciais de curso, de acordo com o manual de referenciais de curso, permitindo a certificação de módulos e de cursos de formação. Neste âmbito, salienta-se o trabalho em curso para obtenção do Perfil de Sargento do Exército do QP e dos currículos dos TPO;
- (4) Emissão de certificados de formação através do SIGO, ao mesmo tempo que se operacionaliza o processo da caderneta individual de competências;
- (5) Disponibilizar e incrementar as possibilidades formativas que melhorem a reintegração na vida ativa dos RV/RC;
- (6) Reorganizar e controlar a oferta formativa em e-learning;
- (7) Implementar o Centro de Línguas na Escola de Sargentos do Exército, apoiado parcialmente e prioritariamente na utilização de e-learning;
- (8) Reorganizar e potenciar o Centro e os Núcleos de Simulação no Exército;
- (9) Reformular as capacidades formativas da Escola dos Serviços e reequacionar a oferta formativa da Escola de Serviço de Saúde Militar;
- (10) Estudar e propor a organização das Escolas das Armas e dos Serviços, tendo em consideração que são Unidades Formadores, com capacidade de certificação, para o que devem dispor de estruturas assentes nos princípios das Ciências da Educação;
- (11) Estudar e propor um novo Estatuto para a Escola de Sargentos do Exército.

Relativamente aos EME's, que se encontram num processo de reestruturação até ao final do ano letivo de 2015/2016, salienta-se que após a concretização das mudanças ao nível do ensino misto e introdução do externato no Colégio Militar, bem como a prevista extinção do Instituto de Odívetas, terá de ser efetuado um esforço adicional, no sentido de garantir que a identidade e os projetos educativos dos EME's, enquanto instituições seculares, não serão significativamente

condicionados no futuro, assim como, assegurar que no futuro seja garantido um modelo de sustentabilidade financeira destes estabelecimentos.

A par das preocupações anteriores, importa equacionar aspetos que melhorem a atratividade dos EME's, como sejam as condições de vida interna e os resultados escolares obtidos pelos alunos, de acordo com as melhores práticas ao nível pedagógico, reequacionando de forma progressiva o modelo de formação eclética, sem que se ponha em causa a identidade destes estabelecimentos de ensino.

Com a reestruturação do Exército, a atual estrutura de Doutrina deverá promover e acompanhar os estudos que permitam, em conformidade com as diretivas de transformação, a realização de uma adequada transferência de competências e capacidades que garantam a existência de um órgão com capacidade de direção, supervisão e controle da atividade global de produção doutrinária.

Numa perspetiva integrada e transversalmente às restantes áreas funcionais, designadamente operações, pessoal e logística, há necessidade de repensar a oferta formativa numa lógica de gestão de pessoal por competências e manutenção das capacidades do sistema de forças do Exército.

