



Exército Português

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

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015





Nota de Abertura

No cumprimento da obrigação que legalmente lhe está cometida, o Exército efetua, através do presente Relatório de Atividades, uma pormenorizada reflexão sobre as inúmeras atividades por si desenvolvidas, em proveito da segurança e defesa de Portugal.

Numa instituição com a dimensão impar do Exército, compilar num único documento, o volumoso trabalho desenvolvido pelos seus militares e civis, dispersos ao longo de todo o território nacional e além-fronteiras, desempenhando um vastíssimo leque de missões em prol do interesse público, e conjugar essa atividade com o planeamento efetuado e com os recursos despendidos é um trabalho exímio que, feito com total transparência e rigor, demonstra aos cidadãos a relevância da atividade efetuada, e permite-nos realizar uma retrospectiva construtiva para a projeção e planeamento da atividade futura, constituindo-se deste modo, o Relatório de Atividades, num instrumento fundamental no nosso processo de desenvolvimento institucional.

Relativamente ao empenhamento operacional, e não obstante as limitações orçamentais transversais a toda a sociedade, 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 ao serviço da ONU, UE ou da NATO, assim como a realização, em Território Nacional, dos exercícios, de alta visibilidade da NATO, o “TRIDENT JUNCTURE”, que empregou as Forças da NRF16, e o ORION, que envolveu a generalidade dos elementos da componente operacional do sistema de forças do Exército. São de realçar, também, os inúmeros apoios prestados no âmbito das (outras) Missões de Interesse Público.

Importa salientar que, num quadro de redução considerável dos recursos disponíveis, humanos, financeiros e materiais, se evidencia o espírito de abnegação e vontade de bem servir, o elevado profissionalismo e a determinação dos militares e civis que diariamente servem o País no Exército, ao serviço de Portugal e dos portugueses.

Leiria, 07 de julho de 2016


Frederico José Rovisco Duarte
General
Chefe do Estado-Maior do Exército



Índice

I. NOTA INTRODUTÓRIA.....	2
1. Breve Análise Conjuntural.....	4
a. Ambiente Externo	4
b. Ambiente Interno.....	7
2. Orientações Gerais e Específicas	11
a. Fatores Condicionantes	11
b. Objetivos Estratégicos	12
c. Objetivos Operacionais - Atividades	13
 II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS	18
1. Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida.....	19
a. Quadro de Avaliação e Responsabilização	19
b. Disposições Internas	19
c. Sistema de Controlo Interno	27
2. Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados.....	29
a. OE1 - Executar Missões Operacionais e de Treino.....	29
b. OE2 – Dirigir e Comandar	36
c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas	48
d. OE4 – Administrar Recursos Humanos.....	53
e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos	59
f. OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente	65
g. OE7 – Edificar as Capacidades do Exército	67
3. Atividades desenvolvidas mas não previstas no Plano e resultados alcançados ...	69
a. OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino	69
b. OE2 – Dirigir e Comandar	69
c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas	72
d. OE4 – Administrar Recursos Humanos.....	73
e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos	75
4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros	76
a. Recursos Humanos	76
b. Recursos Materiais	84
c. Recursos Financeiros	87
5. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores.....	95

III. AVALIAÇÃO FINAL.....	98
1. Análise à execução do Plano e sua articulação com o Programa do Governo	99
2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados	101
a. Comando do Exército	101
b. Comando das Forças Terrestres.....	105
c. Comando do Pessoal.....	105
d. Comando da Logística.....	108
e. Comando de Instrução e Doutrina	109
3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes	110
a. Clientes internos	110
b. Clientes externos	111
4. Conclusões prospetivas	113
a. Comando do Exército	113
b. Comando das Forças Terrestres.....	119
c. Comando do Pessoal.....	120
d. Comando da Logística.....	122

Índice de Ilustrações

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DO EXÉRCITO	9
TABELA 2 ACTIVIDADES POR ORGÃO CENTRAL DE COMANDO	17
FIGURA 3 SISTEMA NACIONAL DE CONTROLO DAS FINANÇAS PÚBLICAS	27
TABELA 4 QUAR DO OE1 EXECUTAR MISSÕES OPERACIONAIS E DE TREINO.....	29
TABELA 5 EXERCÍCIOS CONJUNTOS.....	30
TABELA 6 EXERCÍCIOS NÍVEL EXÉRCITO.....	31
FIGURA 7 FORÇAS DO EXÉRCITO EM MHP/FND	33
TABELA 8 MILITARES DO EXÉRCITO EMPENHADOS EM MHP/FND.....	33
TABELA 9 QUAR DO OE2 DIRIGIR E COMANDAR	36
GRÁFICO 10 RATIFICAÇÃO DE STANAG'S	41
GRÁFICO 11 COMPARAÇÃO POR ANOS DA RATIFICAÇÃO DE STANAG'S.....	41
TABELA 12 INSPEÇÕES REALIZADAS PELA IGE.....	46
TABELA 13 QUAR DO OE3 GERIR ACTIVIDADES LOGÍSTICAS.....	48
TABELA 14 ATOS CLÍNICOS A CANÍDEOS DO EXÉRCITO	52
TABELA 15 ATOS CLÍNICOS A CANÍDEOS DA FAMÍLIA MILITAR E OUTROS RAMOS	52
TABELA 16 ATOS CLÍNICOS A SOLÍPEDES	53
TABELA 17 QUAR DO OE4 ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS.....	53
TABELA 18 NÚMERO DE CASOS POSITIVOS DE DROGA	54
TABELA 19 TIPO DE DROGAS DOS CASOS POSITIVOS RASTREADOS	54
TABELA 20 INCORPORAÇÕES EFETUADAS PELO EXÉRCITO.....	56
TABELA 21 CANDIDATOS PRESENTES NAS PROVAS DE CLASSIFICAÇÃO E SELEÇÃO	56
TABELA 22 DESPESAS COM VENCIMENTOS DO EXÉRCITO.....	56
TABELA 23 DESPESAS COM VENCIMENTOS DO EXÉRCITO.....	57
GRÁFICO 24 PROMOÇÕES DE 2015 FACE AO PLANEAMENTO.....	58
GRÁFICO 25 PROMOÇÕES DE 2014 E 2015 POR CLASSES.....	58
GRÁFICO 26 EXECUÇÃO DO PLANO DE MOVIMENTOS DE PESSOAL	59
TABELA 27 QUAR DO OE5 FORMAR E QUALIFICAR RECURSOS HUMANOS	59
GRÁFICO 28 INSPEÇÕES NO ÂMBITO DA INSTRUÇÃO	60
GRÁFICO 29 CURSOS DO PLANO DE FORMAÇÃO ANUAL REALIZADOS	60
GRÁFICO 30 ACTIVIDADES DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO, EQUITACÃO E TIRO REALIZADAS.....	62
TABELA 31 TAXAS DE APROVEITAMENTO DOS EME'S.....	63
TABELA 32 TAXAS DE APROVEITAMENTO DOS EME'S POR ANO ESCOLAR	63
TABELA 33 COMPARAÇÃO COM ANOS ANTERIORES DAS TAXAS DE APROVEITAMENTO DOS EME'S	63
TABELA 34 QUAR DO OE6 - ASSEGURAR AS ACTIVIDADES DE VIDA CORRENTE	65
TABELA 35 EXECUÇÃO FINANCEIRA - RECEITAS GERAIS DE OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	66
TABELA 36 QUAR DO OE7 - EDIFICAR AS CAPACIDADES DO EXÉRCITO	67
TABELA 37 COMPARAÇÃO ENTRE LEI ORGÂNICA 7/2015 E LEI ORGÂNICA 4/2006	68
TABELA 38 PROCESSOS DE CREDENCIAÇÃO EFETUADOS	71
TABELA 39 PARECERES A CONDECORAÇÃO ELABORADOS PELO CSDE.....	71
TABELA 40 EFETIVO DE MILITARES NA RESERVA NA EFETIVIDADE DO SERVIÇO.....	74
GRÁFICO 41 PENSÕES DE INVALIDEZ ATRIBUIDAS.....	74
TABELA 42 NÚMERO DE PENSIONISTAS POR INVALIDEZ.....	75
TABELA 43 RECONSTITUIÇÕES DE CARREIRAS	75
TABELA 44 EFETIVOS DO EXÉRCITO POR CATEGORIAS	76

GRÁFICO 45 DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EFETIVOS DO EXÉRCITO POR CATEGORIAS	76
TABELA 46 EFETIVOS DO EXÉRCITO POR FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	76
GRÁFICO 47 DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EFETIVOS DO EXÉRCITO POR FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	77
GRÁFICO 48 VARIAÇÃO DOS EFETIVOS DO EXÉRCITO DESDE 2007	77
TABELA 49 VARIAÇÃO DE EFETIVOS DO EXÉRCITO POR FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DESDE 2007.....	77
GRÁFICO 50 DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR OCC	78
TABELA 51 ADMISSÕES DE TRABALHADORES CIVIS	79
TABELA 52 ADMISSÕES DE TRABALHADORES CIVIS	79
GRÁFICO 53 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES DO MPCE	80
GRÁFICO 54 EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CIVIS COM LIGAÇÃO AO EXÉRCITO	80
GRÁFICO 55 MOTIVOS DAS SAÍDAS DOS COLABORADORES CIVIS	80
GRÁFICO 56 COLABORADORES CIVIS PROVENIENTES DE ORGANISMOS EXTERIORES AO EXÉRCITO.....	81
GRÁFICO 57 CONTRATAÇÃO DE TRABALHADORES SUBSIDIADOS	81
GRÁFICO 58 DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EFETIVOS POR GÉNERO.....	82
GRÁFICO 59 EFETIVOS FEMININOS POR CATEGORIA.....	82
GRÁFICO 60 EFETIVOS FEMININOS POR CATEGORIA E FORMA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	82
GRÁFICO 61 VARIAÇÃO ANUAL DOS EFETIVOS QUE TRANSITAM PARA A SITUAÇÃO DE RESERVA.....	83
TABELA 62 EFETIVOS NA SITUAÇÃO DE RESERVA	83
TABELA 63 QUANTITATIVO DE MILITARES NA SITUAÇÃO DE REFORMA	83
GRÁFICO 64 MOTIVOS DE PASSAGEM À SITUAÇÃO DE REFORMA	84
TABELA 65 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO EXÉRCITO POR FONTE DE FINANCIAMENTO.....	87
TABELA 66 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO EXÉRCITO POR AGRUPAMENTO ECONÓMICO	87
GRÁFICO 67 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO EXÉRCITO POR AGREGADO DA “REFORMA 2020”	88
TABELA 68 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO EXÉRCITO POR OE	88
TABELA 69 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO OMDN EXÉRCITO POR SUBAGRUPAMENTO ECONÓMICO	89
TABELA 70 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO OMDN EXÉRCITO POR OCC	89
TABELA 71 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO OMDN EXÉRCITO POR OE	90
TABELA 72 EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS DCCR DO EXÉRCITO POR SUBAGRUPAMENTO ECONÓMICO	90
TABELA 73 EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS DCCR DO EXÉRCITO POR OE	91
TABELA 74 EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS FND POR MISSÃO	91
TABELA 75 EXECUÇÃO FINANCEIRA DAS FND POR OCC E AGRUPAMENTO ECONÓMICO.....	92
TABELA 76 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO PIDDAC.....	92
TABELA 77 COMPARAÇÃO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DO PIDDAC COM O PA15.....	92
TABELA 78 EXECUÇÃO FINANCEIRA DA LPM POR CAPACIDADE.....	93
TABELA 79 COMPARAÇÃO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA LPM COM O PA15	93
TABELA 80 COMPARAÇÃO DA EXECUÇÃO FINANCEIRA DA LIM COM O PA15	94
TABELA 81 EXECUÇÃO FINANCEIRA DO ID&I POR OCC E AGRUPAMENTO ECONÓMICO.....	94
TABELA 82 NÚMERO DE FORMAÇÕES REALIZADAS E RESPECTIVA TAXA DE SUCESSO	95
TABELA 83 NÚMERO DE FORMANDOS EM CURSOS DE PROMOÇÃO DO QP E RESPECTIVAS TAXAS DE SUCESSO.....	95
TABELA 84 NÚMERO DE FORMANDOS EM CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL PARA RV/RC	95
TABELA 85 NÚMERO DE FORMANDOS NO CURSO DE LICENCIATURA EM ENFERMAGEM	96
TABELA 86 NÚMERO DE FORMANDOS NO CURSO DE LICENCIATURA EM TÉCNICO DE FARMÁCIA	96
TABELA 87 NÚMERO DE FORMANDOS EM FORMAÇÕES EM SAÚDE MILITAR.....	96
GRÁFICO 88 NÚMERO DE FORMANDOS EM FORMAÇÕES FORA DO RAMO POR CATEGORIAS	97
TABELA 89 PRINCIPAIS FORMAÇÕES REALIZADAS NO ESTRANGEIRO	97

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
CINAMIL	Centro de Investigação da Academia Militar
CM	Colégio Militar
CmdEx	Comando do Exército
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CompOEsp	Componente de Operações Especiais
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CPSA	Curso de Promoção a Sargento-Ajudante
CPSch	Curso de Promoção a Sargento-Chefe
CRC	<i>Crowd Riot Control</i>
CSDE	Conselho Superior de Disciplina do Exército
DCCR	Despesas com Compensação em Receitas
DCSI	Direção de comunicações e Sistemas de Informação
DE	Direção de Educação
DFA	Deficientes das Forças Armadas
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DL	Decreto-Lei
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de 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
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
ESE	Escola de Sargentos do Exército
ESSM	Escola do Serviço de Saúde Militar
EUMAM	<i>European Union Military Assistance Mission</i>
EUTM	<i>European Union Training Mission</i>
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FRI	Força de Reação Imediata
GF	Guia de Fornecimento
GNR	Guarda Nacional Republicana
HFAR	Hospital das Forças Armadas
HVME	Hospital Veterinário Militar de Equídeos
ID&I	Investigação Desenvolvimento e Inovação
IG	Inspeção Geral
IGE	Inspeção-Geral do Exército
IP	Investimento do Plano
IPE	Instituto Pupilos do Exército
IO	Inspeção Operacional
IT	Inspeção Técnica
IUM	Instituto Universitário Militar
JE	Jornal do Exército
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LA	Lições Apreendidas
LBDB	Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica
LDN	Lei de Defesa Nacional
LOE	Lei do Orçamento do Estado
LPM	Lei de Programação Militar
LIM	Lei de Infraestruturas Militares
LTDQ	Laboratório de Toxicologia e Defesa Química
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
MHP	Missões Humanitárias e de Paz
MN	Manifestações de Necessidades
MPCE	Mapa de Pessoal Civil do Exército
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NBQR	Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico
NRF	<i>NATO Response Force</i>

OCC	Órgão Central de Comando
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Estratégico
OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
OMIP	Operações e Missões de Interesse Público
ONU	Organização das Nações Unidas
OOp	Objetivo Operacional
PA	Plano de Atividades
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PAOC	Plano Anual Operacional Civil
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PFA	Plano de Formação Anual
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PITOP	Plano Integrado de Treino Operacional
PME	Plano de Missões ao Estrangeiro
PMLP-Ex	Plano de Médio e Longo Prazo do Exército
PSP	Polícia de Segurança Pública
QP	Quadro Permanente
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA	Relatório de Atividades
RH	Recursos Humanos
RV	Regime de Voluntariado
RC	Regime de Contrato
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação e Gestão do Desempenho na Administração Pública
SIC-Op	Sistema de Informação e Comunicações Operacionais
SIC-T	Sistema de Informação e Comunicações Táticas
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGO	Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SFN	Sistema de Forças Nacional
SOLTU	<i>Special Operations Land Task Unit</i>
STANAG	<i>NATO Standardization Agreements</i>
TPO	Tirocínio para Oficial
TO	Teatro de Operações
UE	União Europeia
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
UPM	Unidade Politécnica Militar
VBR	Viatura Blindada de Rodas
VCFN	Vida Corrente e Funcionamento Normal





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

A ordem internacional atravessa um período de transição, caracterizado tanto por uma multiplicação de crises, como pelo aumento da conflitualidade e da turbulência que antecipam transformações substanciais nos equilíbrios internacionais e no ambiente de segurança dos Estados, trazendo para a agenda política novos perigos e novas incertezas. 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

O Exército, no atual contexto estratégico, onde Portugal, como qualquer outro Estado, não se encontra isolado, 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 República e responder adequadamente aos desafios da construção da paz, bem como apoiar em permanência a população, no âmbito da segurança humana e da salvaguarda dos recursos estratégicos, e reforçar os laços com a sociedade, através de vetores de modernidade e inovação. Deverá, simultaneamente, continuar a ser um instrumento da política 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 *North Atlantic Treaty Organization* (NATO), da União Europeia (UE), da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e no

âmbito dos acordos de cooperação bilateral, no combate aos novos riscos e ameaças.

(2) Organização das Nações Unidas

Mantendo o seu objetivo inicial de facilitar a cooperação em matéria de direito internacional, segurança internacional, desenvolvimento económico, progresso social, direitos humanos e contribuir para a paz mundial, a ONU cada vez mais tem tido intervenções no terreno com o apoio dos países membros.

Nesta conformidade, indicadores no âmbito da política externa apontam para o interesse nacional num aumento da participação em missões da ONU, em especial no continente africano.

Neste âmbito releva-se, em especial, a participação de Portugal na operação de manutenção de paz MINUSMA – *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali*.

(3) Organização do Tratado do Atlântico Norte

Os desafios de segurança que se colocam aos países membros da NATO fazem com que a aliança continue focada na Defesa Coletiva, na Gestão de Crises e na Segurança Cooperativa.

Em consequência das Cimeiras de Lisboa (novembro de 2010), e de Chicago (maio de 2012), ficou definido que o desenvolvimento e projeção de capacidades são acima de tudo uma responsabilidade nacional, tendo também ficado evidenciada a necessidade de reforçar a credibilidade da Aliança, repercutindo-se esta intenção para 2015 na realização do Exercício de grande envergadura *Trident Juncture*.

Para além da reestruturação dos Comando e Agências da NATO, foram também tidos como objetivos a retirada das forças aliadas do Afeganistão e o consequente reforço do apoio às forças Armadas Afegãs, no âmbito do treino e formação.

No âmbito do desenvolvimento de forças e capacidades necessárias para que a aliança cumpra a sua missão até 2020, destaca-se a iniciativa “*Smart Defence*”, como forma de economia de recursos e de uma maior responsabilização de partilha de meios e capacidades militares, e o reforço das parcerias com outras organizações nos domínios da segurança e defesa.

Neste particular, destacam-se os domínios da formação, educação e exercícios, onde a iniciativa “*Connected Forces Initiatives (CFI)*” assume uma importância especial, na medida em que se apresenta como um meio privilegiado para manter a

relevância, a visibilidade e a interoperabilidade num contexto de um eventual abrandamento do ritmo operacional e de adaptação a uma postura de elevada prontidão, onde o treino conjunto e combinado assume especial relevância. De igual modo, assumem especial relevância as capacidades e forças resultantes do “*Framework Nations Concept*”.

No âmbito dos últimos desenvolvimentos verificados na Ucrânia, deverão, em coordenação com o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), ser efetuados estudos no sentido de acompanhar com oportunidade os desenvolvimentos na Aliança, em geral, e o possível impacto no Exército em particular.

(4) União Europeia

Decorrente do Conselho Europeu de Defesa (dezembro de 2013), devem ser acompanhadas as iniciativas tendentes a aumentar a eficácia, a visibilidade e o impacto da Política Comum de Segurança e Defesa, através da participação nas missões e operações da UE, tendo em atenção a atual conjuntura económica e os nossos interesses estratégicos.

Neste contexto destaca-se, em especial, a participação nacional nas *European Union Training Mission* (EUTM) no Mali e na Somália.

Contribuir também para o desenvolvimento de capacidades de defesa no seio da UE, avaliando no quadro do “*pooling & sharing*” em estreita coordenação com a NATO para eliminar duplicações e potenciar a formação, treino e o emprego flexível de forças e meios.

(5) 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 Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (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.

Nesta perspetiva, o esforço nacional deverá ser mantido e, se possível, reforçado,

quer nos países membros da CPLP quer em Portugal no âmbito da formação, treino e exercícios.

b. Ambiente Interno

(1) Enquadramento legislativo

A situação vigente e o programa de ajustamento económico que tem vindo a ser executado desde 2011, com objetivo de corrigir os desequilíbrios macroeconómicos e financeiros, permitem antever que, na aprovação do Orçamento do Estado para o próximo ano, tenderão a manter-se as medidas de contenção, sustentadas num planeamento integrado de longo prazo na defesa nacional e num compromisso orçamental estável de 1,1% ($\pm 0,1$) do PIB.

Concomitantemente, a atual reforma estrutural, designada «Defesa 2020», que visa obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo, 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 das FFAA, 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.

Releva-se, também, o atual 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: o poder e a vontade, 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.

Decorrente deste enquadramento, em que se perspetivam constrangimentos financeiros significativos na estrutura do Exército em geral e nas diversas áreas funcionais em particular, foi definido um Sistema de Forças composto por um conjunto de capacidades assentes em forças e meios que permitam cumprir as missões do Exército numa estrutura baseada em áreas de capacidades de natureza conjunta, refletindo os efeitos operacionais pretendidos.

Este Sistema de Forças deve garantir que, do ponto de vista da ação estratégica, seja mantida uma participação ativa nas organizações internacionais de que o país faz parte, o que exige manter um cariz expedicionário e capacidade de projeção de forças que garanta flexibilidade operacional, permitindo continuar, sem ruturas, o

processo de transformação em curso no Exército.

A relação entre os comandos operacionais, forças, unidades e meios da componente operacional do Sistema de Forças com as infraestruturas, ou elementos da componente fixa, materializam o dispositivo territorial do Exército, que está presente em todas as parcelas do Território Nacional, contribuindo assim para o reforço da coesão e identidade nacional, mantendo a proximidade com as populações para poder apoiar, sempre que for solicitado, com a dupla valência dos seus meios, materiais e humanos.

Resumidamente, o quadro normativo que regulou a atividade e o funcionamento do Exército, no ano de 2015, assentou nos seguintes diplomas e documentos:

- Constituição da República Portuguesa;
- Lei de Defesa Nacional (LDN) - Lei Orgânica N.º 5/2014, de 29 de agosto;
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) – Lei Orgânica N.º 6/2014, de 1 de setembro;
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013 (Defesa 2020), de 11 de abril;
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 19/2013 (CEDN), de 5 de abril;
- Conceito Estratégico Militar (CEM);
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- Despacho N.º 11400/MDN/2014 (Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar);
- Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA);
- Sistema de Forças Nacional (SFN);
- Decreto-Lei n.º 186/2014 (Lei Orgânica do Exército), de 29 de dezembro;
- Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP) do Exército 07-24;
- Diretiva N.º 05/CEMGFA/01 (Diretiva para Forças de Reação);
- Diretiva N.º 21/CEMGFA/01 (Diretiva de Prontidão e Sustentação);
- Diretiva N.º 48/CEME/12 (Diretiva para o Exército – Biénio 2012-2014);
- Diretiva N.º 70/CEME/13 (Diretiva Reforma “Defesa 2020”);
- Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016.

(2) Missão

O Exército, nos termos do Artigo 2º do Decreto-Lei N.º 186/14, de 29 de dezembro, 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 e meios da componente operacional do sistema de forças.

Enquanto instituição militar do Estado, o valor criado pelo Exército advém do seu contributo para a segurança e defesa de Portugal e dos portugueses. Esta contribuição afirma-se nas missões em que os militares e as forças do Exército participam, sejam elas as missões de segurança, humanitárias e de paz, no âmbito internacional, as missões destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses, no exterior do território nacional, as ações de cooperação técnico-militar e ainda as missões de proteção civil e de apoio em situações de catástrofes, no âmbito nacional.

O retorno da participação bem-sucedida das forças do Exército, em todas as missões em que têm participado, traduz-se em benefícios para o país e para os portugueses, em termos de prestígio, de credibilidade e de outras vantagens que podem ser exploradas pelo Estado, no domínio económico, cultural e diplomático.

Com base neste racional, para efeitos de gestão estratégica, a missão do Exército converte-se na seguinte mensagem:

“Contribuir para a segurança e defesa de Portugal e dos portugueses”

(3) Estrutura Orgânica

A estrutura superior do Exército é resumidamente apresentada no organograma seguidamente apresentado:

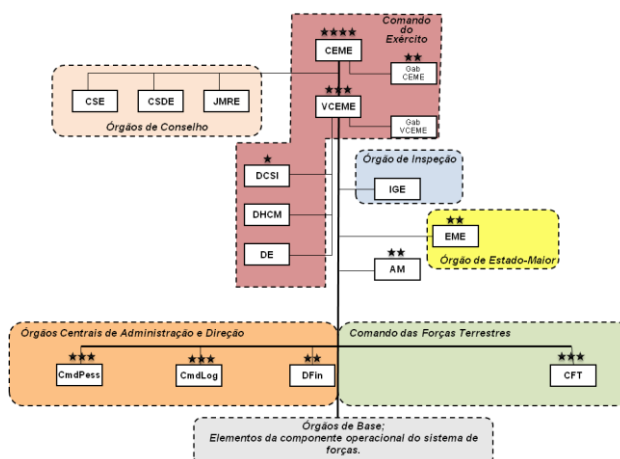


Figura 1 Organograma do Exército

(4) Visão

A visão do General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) traduz-se numa expressão mobilizadora e alinhada com as aspirações do Exército, e expressa-se da seguinte forma:

“Um Exército moderno e eficiente, adaptado e adaptável aos desafios e exigências do ambiente estratégico, constituído por militares e civis competentes e motivados, baseado em elevados padrões de formação e qualificação, gerador de uma força capaz de atuar num leque alargado de missões de forma credível e com elevada prontidão, ao serviço da segurança e defesa de Portugal e dos portugueses”.

De forma abreviada, a visão do General Chefe do Estado-Maior do Exército, afirma-se na seguinte mensagem:

Exército Português, uma força credível e de elevada prontidão ao serviço de Portugal e dos portugueses.

(5) Valores

O respeito por estas atribuições assenta num quadro de valores organizacionais que servem de referência interna e marca de identidade junto dos cidadãos, tão essenciais à coesão na ação, à credibilidade e à promoção da imagem de uma instituição que se funde com a Nação. Do quadro de valores que guiam os militares do Exército, destacam-se:

- **A Disciplina**, como meio para atingir a harmonia de esforços, de modo a resultar num esforço único capaz de produzir os efeitos desejados, em boa ordem e segundo determinadas regras. A disciplina é o elo de unidade do Exército e o pressuposto que torna a autoridade efetiva.
- **A Honra**, é a consciência, a vontade insatisfeita de corresponder às melhores possibilidades, no sentido de alcançar os propósitos. Alicerça-se na salvaguarda do cumprimento dos compromissos assumidos, mesmo que à custa dos maiores sacrifícios, pressupondo a honestidade, a firmeza e a dignidade de caráter, manifestando-se no reconhecimento público que se obtém pelo cumprimento do dever, daí resultando credibilidade e prestígio.

- **A Lealdade**, é a verdade do sentimento e a força anímica da disciplina, consubstanciando-se na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, constituindo a base da camaradagem no Exército.
- **A Coragem**, ou a força e o vigor da alma, evidencia-se na forma como se enfrentam os riscos e as dificuldades. No presente contexto, revela-se também no espírito empreendedor e inovador que permite idealizar e alcançar novas soluções em conformidade com os desafios atuais.
- **A Disponibilidade**, assume-se na permanente prontidão para servir, mesmo que com o sacrifício dos interesses pessoais. Afirma-se na aptidão e prontidão para bem servir em prol da causa comum, em que o papel e responsabilidade de cada militar é cada vez mais exigente.

Do quadro de valores que guiam os militares do Exército, destacam-se a Disciplina, a Honra, a Lealdade, a Coragem e a Disponibilidade

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 2015, em conformidade com o programa do XIX Governo Constitucional, as linhas gerais da reforma da “Defesa 2020”, e as orientações emanadas pela Tutela.

a. Fatores Condicionantes

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

- **Recursos Humanos disponíveis**, em que se considera essencial a obtenção dos quantitativos de Praças autorizados, fator este que tem sido consecutivamente inviabilizado pela insuficiência de verbas nos orçamentos atribuídos ao Exército para as despesas com pessoal;

- Desenvolvimento dos principais projetos de **reequipamento do Exército**, inseridos na nova Lei de Programação Militar (LPM) e Lei de Infraestruturas Militares (LIM), aprovadas no decurso do corrente ano;
- **Recursos financeiros disponíveis**, nomeadamente os disponibilizados nos principais instrumentos de programação do reequipamento do Exército (LPM, LIM 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.

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 2015, foram os seguintes:

- **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.
- **OE2 - Dirigir e comandar**, engloba as atividades relacionadas com a direção do Exército associadas a cada escalão de comando e direção.
- **OE3 - Gerir atividades logísticas**, engloba as atividades relacionadas com a disponibilização no local, no momento, na quantidade e com as especificidades adequadas, dos abastecimentos e serviços da cadeia logística necessários ao Exército.

- **OE4 - Administrar recursos humanos**, engloba as atividades afetas à área dos recursos humanos, para assegurar a obtenção e manutenção dos efetivos necessários às Componentes Operacional e Fixa do Exército no SFN.
- **OE5 - Formar e qualificar recursos humanos**, engloba as atividades relacionadas com o desenvolvimento/aperfeiçoamento dos conhecimentos e competências dos militares e civis do Exército, tendo em vista o desempenho dos seus cargos e/ou funções de forma eficiente.
- **OE6 - Assegurar as atividades de vida corrente**, engloba as atividades necessárias para assegurar a vida corrente das U/E/O do Exército.
- **OE7 - Edificar as capacidades do Exército**, engloba as atividades a desenvolver no âmbito da estratégia genética para a prossecução dos objetivos de força, suportados pela LPM, LPIM e IP, de modo a que se possa prosseguir a modernização dos equipamentos, tendo em vista a edificação das capacidades necessárias a um Exército adequadamente sustentado, capaz de atuar de forma conjunta e combinada em todo o espectro da conflitualidade.

c. Objetivos Operacionais - Atividades

Os objetivos operacionais (OOp), ou atividades, têm um horizonte temporal estreitamente relacionado com o mandato de S.Ex^a o General CEME, tendo também, por esse motivo, significativas repercussões na concretização dos OE.

Para operacionalizar os OE do Exército foram definidos um conjunto de OOp, as Atividades a desenvolver pelo Exército, que se traduzem em grande medida nas atribuições e responsabilidades definidas para cada Órgão Central de Comando (OCC), conforme seguidamente se apresenta:

- **OOp1 - Assegurar exercícios de treino**, na perspetiva de assegurar o incremento das capacidades e competências técnicas e operacionais nas Unidades dos Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF), no sentido de lhes conferir a flexibilidade necessária para que seja facilitada a atuação em todo o espectro de conflitualidade atualmente existente.
- **OOp2 - Assegurar o apoio às Missões Humanitárias de Paz (MHP) e Forças Nacionais Destacadas (FND)**, na perspetiva de assegurar a geração de forças passíveis de serem utilizadas fora do território nacional, enquadradas em organizações internacionais ou de modo autónomo, no âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado.

- **OOp3 - Assegurar o apoio às Operações e Missões de Interesse Público (OMIP)**, na perspetiva do desenvolvimento de atividades vocacionadas para a execução de missões em apoio à Proteção Civil, às Autarquias, e outras Entidades Públicas, disponibilizando, quando e se necessário, meios e infraestruturas das Unidades do SFN.
- **OOp4 - Garantir o Comando e Controlo**, na perspetiva da melhoria da sincronização dos meios militares das componentes, operacional e fixa do Exército.
- **OOp5 - Conservar, restaurar e divulgar o património cultural de Exército**, no sentido de desenvolver ações que contribuam para a difusão dos valores históricos do Exército.
- **OOp6 - Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico**, na perspetiva de assegurar a conformidade legal das ações do Exército, e melhorar procedimentos.
- **OOp7 - Executar ações de transformação do Exército**, na perspetiva de efetuar estudos inerentes à aplicação da Diretiva N.º 48/CEME/12.
- **OOp8 - Executar o plano de reabastecimento**, na perspetiva de ser garantido o regular, eficaz e eficiente funcionamento da cadeia logística do Exército. Engloba, entre outras, as atividades necessárias à obtenção dos artigos das diversas classes de abastecimentos, nomeadamente alimentação, fardamento, equipamento, sobressalentes etc., contribuindo de forma decisiva e transversal para que seja obtida uma resposta pronta e de qualidade do sistema logístico.
- **OOp9 - Executar o plano de transportes**, na perspetiva de ser garantido o regular, eficaz e eficiente funcionamento dos meios de transporte do Exército, assim como assegurar em tempo oportuno a contratação de serviços nesta área, como sejam os relacionados com a projeção, sustentação e retração de FND.
- **OOp10 - Executar o plano de manutenção**, na perspetiva de ser garantido o regular, eficaz e eficiente funcionamento dos equipamentos e meios do Exército.
- **OOp11 – Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas**, numa perspetiva de rentabilização dos meios e recursos disponíveis em termos espaciais e temporais para consecução dos objetivos definidos tendo em vista melhorar simultaneamente a economia e a qualidade das respostas às solicitações logísticas.

- **OOp12 – Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro (PME)**, numa perspetiva de rentabilização dos recursos disponíveis, procurando-se priorizar e consequentemente assegurar disponibilidade financeira para cumprir os objetivos definidos pelo Comando do Exército.
- **OOp13 – Gerir os serviços de saúde**, numa perspetiva de rentabilização dos meios e recursos disponíveis em termos espaciais e temporais para consecução dos objetivos definidos, tendo em vista melhorar simultaneamente a economia e a qualidade dos cuidados médicos no Exército.
- **OOp14 – Administrar a justiça e a disciplina**, numa perspetiva de garantir o cumprimento das normas subjacentes à ética militar e garantir elevados índices de motivação no desempenho das funções, através do reconhecimento do mérito dos militares.
- **OOp15 – Recrutar recursos humanos**, numa perspetiva de garantir que os militares recrutados são adequados às reais necessidades do Exército em termos de quantidade e de habilitações/competências.
- **OOp16 – Executar despesas com pessoal**, numa perspetiva de garantir, face aos recursos humanos existentes em cada momento, uma racional e adequada aplicação dos recursos financeiros. Compreende todas as despesas com pessoal, abarcando o pagamento de remunerações, suplementos e ajudas de custo, incluindo os relativos às MHP, abonos variáveis e eventuais, entre outros
- **OOp17 – Garantir o apoio social**, numa perspetiva de facultar aos recursos humanos, os benefícios sociais inerentes aos diplomas legais existentes, que são da competência da entidade patronal.
- **OOp18 – Gerir recursos humanos**, numa perspetiva de garantir que os existentes são suficientes para fazer face à atividade presente e futura do Exército.
- **OOp19 – Assegurar a formação e a sua certificação**, na perspetiva de aumentar os conhecimentos e competências profissionais dos militares, quer sejam de natureza técnico-militar, científica ou cultural.
- **OOp20 – Assegurar atividades de educação física, equitação e tiro**, na perspetiva de manter os valores e referências que caracterizam a instituição militar nestes domínios.

- **OOp21 – Assegurar o ensino/educação**, numa perspetiva de facultar aos militares e civis os conhecimentos académicos necessários para o desempenho específico dos seus cargos e/ou funções.
- **OOp22 – Assegurar a cooperação técnico-militar**, numa perspetiva de cooperação com os aliados, e em especial no âmbito da CPLP, no âmbito da divulgação do conhecimento da história e da cultura militares, desenvolvendo as suas atividades tendo sempre presente a segurança, sensibilidade e respeito pelas práticas culturais dos ambientes operacionais onde as Forças atuam.
- **OOp23 – Executar atividades específicas do CmdLog**, numa perspetiva de racionalização dos recursos financeiros destinados a suportar as atividades decorrentes do funcionamento das atividades logísticas do Exército.
- **OOp24 – Garantir a administração e execução de serviços de base**, numa perspetiva de racionalização dos recursos financeiros destinados a suportar as atividades decorrentes do funcionamento das U/E/O do Exército.
- **OOp25 – Afirmar o Exército no âmbito da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (ID&I)**, numa perspetiva de consecução dos projetos do centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL).
- **OOp26 – Executar o plano de aquisições da LPM**, numa perspetiva de consecução dos programas financiados pela LPM.
- **OOp27 – Executar o plano de aquisições da LIM**, numa perspetiva de consecução dos programas financiados pela LIM.
- **OOp28 - Executar o plano de aquisições do Investimento do Plano**, numa perspetiva de consecução dos programas financiados pelos Investimentos do Plano, antigo Programa de Investimentos e Despesas de desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC).

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

	Atividade (OOp)	CmdEx	CFT	CmdPess	CmdLog	CID
1	Assegurar exercícios de treino		X			X
2	Assegurar o apoio às MHP/FND	X	X	X	X	
3	Assegurar o apoio às missões de interesse público		X			
4	Garantir o Comando e Controlo	X	X	X	X	
5	Conservar, restaurar e divulgar o património cultural de Exército	X				
6	Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico	X				X
7	Executar ações de transformação do Exército			X		X
8	Executar o plano de reabastecimento				X	
9	Executar o plano de transportes				X	
10	Executar o plano de manutenção				X	
11	Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas				X	
12	Executar o plano de missões ao exterior			X	X	
13	Gerir os serviços de saúde			X	X	
14	Administrar a justiça e a disciplina			X		
15	Recrutar recursos humanos			X		
16	Executar despesas com pessoal			X		
17	Garantir o apoio social			X		
18	Gerir recursos humanos			X		
19	Assegurar a formação e a sua certificação		X			X
20	Assegurar atividades de educação física, equitação e tiro		X			X
21	Assegurar o ensino/educação					X
22	Assegurar a cooperação Técnico-militar					X
23	Executar atividades específicas do CmdLog				X	
24	Garantir a administração e execução de serviços de base	X	X	X	X	X
25	Afirmar o Exército no âmbito da ID&I	X				
26	Executar o plano de aquisições da LPM				X	
27	Executar o plano de aquisições da LIM				X	
28	Executar o plano de aquisições do PIDDAC				X	

Tabela 2 Atividades por Orgão Central de Comando



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 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 2015, com fundamento na necessidade de avaliação permanente do nível do cumprimento dos objetivos definidos, foram realizadas monitorizações trimestrais, com vista à identificação das principais dificuldades, constrangimentos e eventuais desvios, habilitando o CmdEx a emitir diretivas e a acionar medidas corretivas conducentes à sua integral concretização.

b. Disposições Internas

Dos diversos documentos e orientações superiormente definidas para o desenvolvimento da atividade do Ramo, salienta-se a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, que define a metodologia e prioridades dos estudos estruturantes, assim como as tarefas a desenvolver pela instituição de um modo global, e que permitem 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.

Concomitantemente, refira-se ainda 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 CEDN, e demais diretivas da tutela.

Em termos da orientação para a gestão de recursos humanos, foram tidas em consideração entre outros, a Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado (LOE) para 2015), 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 nº 11/2015, de 31 de julho, e na Diretiva do Estado-Maior do Exército: Biénio 2015-2016, elaborada na sequência da aprovação da Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, e que sucintamente transmitem as seguintes competências:

- Estudar, planear, coordenar e supervisionar as atividades no âmbito da geração de forças, de segurança militar, das informações, das relações bilaterais e multilaterais e cooperação militar, com exceção da cooperação técnico-militar;
- Estudar, planear, dirigir e supervisionar as atividades de produção e difusão de doutrina, de interoperabilidade e normalização doutrinária com os nossos congéneres aliados da NATO e Finabel, e de lições aprendidas no intuito da melhoria contínua dos processos do Exército;
- Realizar e apoiar estudos no domínio da estratégia genética, propondo medidas e coordenando a atividade do Exército em matéria de recursos humanos, instrução, materiais, infraestruturas e recursos financeiros;
- Conduzir atividades no âmbito do planeamento estratégico nacional e internacional, como seja as de identificação das lacunas e propostas de objetivos de força subjacentes ao Ciclo de Planeamento da Defesa Militar, e as inerentes ao quadro das organizações internacionais a que Portugal pertence, assim como desenvolver estudos relativos ao processo de reorganização do Exército, e coordenar a implementação da gestão estratégica e de projetos através da ferramenta informática *Enterprise Project Management* (EPM).

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), com o objetivo de facultar mecanismos indispensáveis à defesa dos valores em que assenta a instituição militar no âmbito

disciplinar, assim como na elaboração de pareceres sobre condições de promoção de militares e sobre propostas de concessão de medalhas.

Em consequência da publicação da nova lei orgânica do exército, a **Inspeção Geral do Exército** (IGE) foi redimensionada com o objetivo de incorporar competências relativas às designadas inspeções técnicas, que anteriormente estavam atribuídas aos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) e ao CFT, competindo agora avaliar o grau de eficiência e eficácia geral das U/E/O do Exército, através da realização de atividades inspetivas ordinárias ou extraordinárias que poderão ser, tendo em conta o seu âmbito e objetivos, Gerais (IG), Técnicas (IT), de Processos, Programas e Sistemas, e Operacionais. Com o intuito de levantar as novas capacidades exigidas, foi necessário estabelecer um conjunto de ações internas, que se materializaram no novo normativo que restabeleceu orientações e redefiniu prioridades face à missão atribuída.

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, visando também:

- O desenvolvimento de projetos de ID&I em prol dos objetivos de força do Exército;
- Aumentar a transferência de conhecimento, a oferta formativa e o apoio ao desenvolvimento;
- Incrementar e dinamizar as relações externas através da dinamização da associação, a cooperação e o intercâmbio.

A **Direção de Comunicações e Sistemas de Informação** (DCSI) desenvolveu a sua atividade no sentido de exercer a autoridade técnica, a supervisão e o controlo, das atividades do Exército relacionadas com as comunicações e sistemas de Informação, colaborando ainda, de acordo com as solicitações, nos estudos relativos à reestruturação em curso, e nos planos necessários para a consecução da “Superioridade de Informação” do Exército.

A **Direção de História e Cultura Militar** (DHCM) reestabeleceu as suas orientações no sentido de estudar, propor e coordenar as atividades referentes à recolha, proteção, conservação, investigação e divulgação do património histórico-militar que constitui o acervo dos órgãos de natureza cultural na sua dependência, bem como promover a sua adequada divulgação.

A **Direção de Finanças** (DFin) assegurou as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos financeiros, de acordo com o enquadramento legal vigente, planos e diretivas superiores. Esta atividade foi estimulada pela Reestruturação da Defesa Nacional e das Forças Armadas, que originou uma reorganização das dotações orçamentais do Exército, com vista ao equilíbrio dos agregados da despesa, assim como a alterações na estrutura de Secções Logísticas das U/E/O e de centralização na DFin, não só de todas as ações de tesouraria, mas também de todas as competências e atribuições do âmbito contabilístico e financeiro.

A **Direção de Educação** (DE) desenvolveu a sua atividade de acordo com as orientações expressas pelo Comando do Exército, a que se associaram as disposições inerentes ao Decreto-Lei n.º 125/2015, que procedeu à configuração do sistema de ensino não superior de matriz militar, à definição das atribuições, das competências e da estrutura orgânica da DE e à aprovação do Estatuto dos Estabelecimentos Militares de Ensino não Superior do Exército (EME's).

(2) Comando do Pessoal

A base da ação deste Comando foi conducente com a legislação que regula a sua organização e funcionamento, e com as orientações do escalão superior, nomeadamente o Plano de Médio Longo Prazo de 2007 a 2024 e a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016.

As orientações definidas tiveram em consideração:

- A participação no processo de reorganização da Estrutura Superior de Defesa Nacional e das Forças Armadas, gestão dos efetivos do Exército (com prioridade para a sua componente operacional em especial os Elementos e Forças Nacionais Destacadas);
- A redução de efetivos de acordo com o normativo em vigor;
- A reforma da estrutura de recrutamento;
- A melhoria do apoio social e assistência religiosa aos servidores do Exército.

Em termos da gestão de recursos humanos, salienta-se que foi seguido o estipulado pela Lei do Orçamento do Estado para 2015 e pela Reforma «Defesa 2020».

Em termos estruturais, refira-se também que o ano de 2015 foi marcado pela integração das Direções de Formação e de Saúde na sua orgânica, assim como,

pela extinção, por fusão, da Direção de Justiça e Disciplina, da Direção de Obtenção de Recursos Humanos e do seu Estado-Maior.

Com o intuito de operacionalizar as atividades desenvolvidas, foi elaborada a Diretiva do Comando do Pessoal para o Biénio 2015-2016, que visa assegurar as atividades do Exército no domínio da administração do pessoal, da formação de quadros e tropas e da saúde militar, de acordo com os planos e as diretivas superiores e no quadro da legislação vigente, assentando no seguinte:

- Planear, organizar e executar as atividades de formação de quadros e tropas;
- Administrar os meios humanos ao dispor do Exército de modo a satisfazer as suas necessidades, colocando os Recursos Humanos adequados às U/E/O e promovendo uma gestão de carreiras com critérios justos e transparentes;
- Recrutar recursos humanos de acordo com as necessidades do Exército;
- Organizar o sistema de apoio sanitário adequado à prontidão para o combate e do moral das tropas;
- Desenvolver ações de melhoria do apoio social à família militar e o incremento do moral e bem-estar do pessoal do Exército;
- Conduzir toda a sua atividade com base no Plano de Atividades 2015, priorizando todos os objetivos e atividades planeadas;
- Planear e executar as atividades determinadas superiormente, não previstas no plano de atividades, que foram consideradas como necessárias e fundamentais;
- Manter a disciplina orçamental e de procedimentos logístico-financeiros;
- Garantir a satisfação das necessidades em reabastecimento e manutenção maioritariamente com o recurso ao canal de reabastecimento;
- Motivar os militares e funcionários civis para o cumprimento da missão.

(3) Comando das Forças Terrestres

As atividades desenvolvidas em 2015, enquadradas no âmbito das orientações gerais difundidas através da Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, visaram atingir os seguintes propósitos:

- Garantir uma Força credível e de elevada prontidão;
- Dispor de recursos humanos qualificados, motivados e competentes;

- Dispor de uma estrutura equilibrada e otimizada;
- Dispor de meios modernos e tecnologicamente avançados;
- Assumir uma presença efetiva junto da Sociedade.

As linhas de ação que direcionaram a atividade do CFT estão materializadas nos objetivos a seguir indicados:

- Aumentar a prontidão e treino das Forças, pretendendo-se elevar os níveis de operacionalidade e prontidão da componente operacional tornando-a mais eficaz e com capacidade para ser empenhada;
- Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado, de modo a incrementar a capacidade de interagir neste tipo de ambiente, de uma forma coerente e eficaz;
- Incrementar o apoio ao desenvolvimento e bem-estar, aumentando-se as forças e meios terrestres empregues em missões de apoio à proteção, e salvaguarda de pessoas e bens e missões de apoio ao desenvolvimento;
- Implementação da reestruturação do “Exército 2020”, consolidando-se o processo de transformação do Exército, iniciado com a Reforma “Defesa 2020”, através da reestruturação da componente fixa e da componente operacional.

Estes objetivos foram vertidos em normativos internos, que regularam as principais ações a desenvolver em termos de planeamento, execução, coordenação e supervisão, salientando-se o Programa de Exercícios do Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP), que visa exercitar, de modo coordenado, a Componente Operacional do Sistema de Forças, e a Diretiva relativa ao aprontamento e sustentação das FND/END, que determina as ações a executar para que os militares tenham as condições necessárias para fazer face aos constrangimentos existentes nos diversos Teatros de Operações.

(4) Comando da Instrução e Doutrina

Como estratégia para a consecução dos objetivos, e apesar de este Comando ter sido extinto no decurso de 2015, a sua atuação foi alicerçada em torno do princípio de “disponibilizar a instrução correta, no formato certo, à pessoa certa, no tempo exato”.

Na perspetiva das suas Escolas, enquanto Unidades Formadoras, continuarem a manter a “Certificação/Acreditação”, decorrente da Lei Orgânica, tornou-se

imperioso adotar um modelo que permitisse fazer face a auditorias realizadas pelo Ministério da Defesa Nacional no âmbito da certificação, ou outra entidade sob sua orientação.

Assim sendo, e com algumas adaptações inerentes ao Processo de Decisão Militar e às dinâmicas de gestão decorrentes do processo de Reforma da Administração Pública, designadamente no que se refere à consecução da gestão por objetivos, à ética de responsabilização, à orientação para o interesse público, ao aperfeiçoamento e qualidade dos serviços prestados nas áreas da Educação, Formação e Doutrina, procurou-se definir um modelo que não se restringisse exclusivamente à afetação de recursos financeiros.

Na continuidade dos sucessivos avanços (por aproximação), pretendeu-se que o Plano de Atividades do extinto CID para 2015, se adequasse melhor ao modelo de gestão integrada e simultaneamente, à implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), passando a refletir de forma explícita os resultados pretendidos, num esforço de articulação conjunta para os objetivos definidos pelo Comando do Exército.

Nesta conformidade, foram produzidos normativos internos que definem uma série de trabalhos a desenvolver, para que a formação ministrada no Exército seja no estrito cumprimento dos requisitos da qualidade e para um aumento do número de cursos a certificar.

(5) Comando da Logística

Este Comando desenvolveu a sua missão no sentido de assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais, de movimentos e transportes e infraestruturas, de acordo com os planos e diretivas superiores.

Para cumprir este desiderato, torna-se essencial 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, equipamentos e manutenção, que garantam o fluxo de reabastecimento adequado aos respetivos níveis de empenhamento externo.

Neste âmbito, torna-se também necessário otimizar procedimentos que viabilizem a sua máxima execução e, simultaneamente, permitir a aquisição de equipamentos prioritários e indispensáveis para o cumprimento da missão do Exército.

A LPM é um dos instrumentos fundamentais relativamente ao reequipamento, tornando-se fulcral detalhar mais em pormenor cada um dos projetos, assim como efetuar um acompanhamento e planeamento numa ótica plurianual, sustentada na utilização das novas metodologias de gestão, com a definição de responsabilidades de todas as entidades intervenientes.

Em conformidade com as alterações legislativas ocorridas em 2015, nomeadamente as relacionadas com a reorganização da estrutura orgânica do Exército, este Comando teve que proceder à extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas, tendo como objetivo central a prontidão da força terrestre, com a introdução de uma coerência organizacional norteada pelos princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios, salientando-se as seguintes:

- Transferência da autoridade hierárquica sobre a Direção de Saúde para o Comando do Pessoal;
- Extinção das seguintes dependências: Inspeção e Estado-Maior, integrando as atribuições deste último no Gabinete do Comandante da Logística e nas Direções Logísticas; Centro de Finanças, incorporando as suas competências no Gabinete do Comandante da Logística e na Direção de Finanças; e Repartição de Apoio Geral, sendo as suas responsabilidades absorvidas pela Unidade de Apoio do CmdLog;
- Extinção dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE's), e criação do Centro de Produção e Venda de Fardamento e Equipamentos, na dependência direta da Direção de Material e Transportes;
- Criação da Unidade de Apoio Geral de Material do Exército, que integra as competências que estavam atribuídas aos extintos Centro Militar de Eletrónica, Depósito Geral de Material do Exército, e Oficinas Gerais de Material do Exército.

Por fim, importa ainda salientar, no âmbito da sua atividade:

- No ano 2015 o CmdLog teve um decréscimo, face a 2013, de 9,7 M€ para as suas despesas de Operação e Manutenção, e de Vida Corrente e Funcionamento Normal (VCFN) o que representa uma diminuição de 21% das verbas disponíveis;
- Continua-se a prosseguir a implementação e consolidação de sistemas de apoio à decisão, de forma a contribuir para um aumento da eficiência na gestão de procedimentos e processos.

c. Sistema de Controlo Interno

Toda a atividade de gestão exige um bom sistema de controlo. 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.

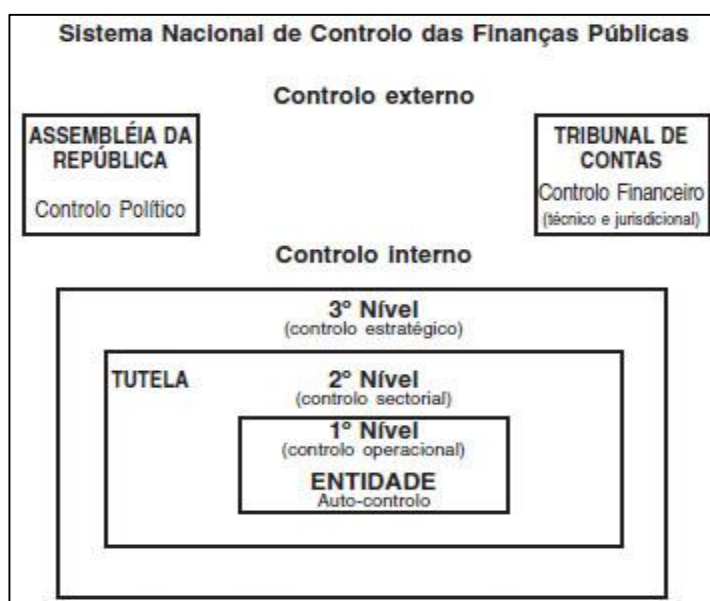


Figura 3 Sistema Nacional de Controlo das Finanças Públicas

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. No caso do Exército, essa competência é assegurada pela IGE, funcionando na dependência direta do CEME, vocacionando a sua atividade para as diretivas e orientações do CmdEx.

A nível setorial, refira-se também que a DFin exerce funções de auditoria e controlo interno no âmbito administração financeira, e o Gabinete do Comandante da Logística 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 e Direções 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 2015 se constituiu como ferramenta fundamental para a monitorização e controlo da execução do PA.

a. OE1 - Executar Missões Operacionais e de Treino

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)	Descrição	Metas 2015	Concretização	Desvios
			Resultado	
OE1 Executar missões operacionais e de treino				
OOp1 (Eficácia)				
Executar Exercícios de Treino	Nº de exercícios combinados (Forças de outras países)	9	10	1
	Nº de exercícios conjuntos (Exército, Marinha e Força Aérea)	11	10	-1
	Nº de exercícios (nível Exército, Brigadas e Zonas Militares)	9	9	0
	Nº de exercícios (nível Companhia e Batalhão)	40	37	-3
OOp2 (Eficácia)				
Assegurar o apoio às MHP/FND	Nº Forças em aprontamentos (FND e NRF)	5	7	2
	Nº Forças em aprontamentos (FRI,CompOEsp e CRC)	5	6	1
	Nº Missões Executadas (FND e NRF)	5	7	2
	Empenhamentos Efetivos (FRI, CompOEsp e CRC).	100%	0%	100%
OOp3 (Eficácia)				
Assegurar o apoio às missões de interesse público	Nº de respostas face a solicitações	> 90%	74%	-16%

Tabela 4 QUAR do OE1 Executar Missões Operacionais e de Treino

(1) OOp1- Executar exercícios de Treino

Em conformidade com o PITOP 2015, foi realizado um vasto leque de exercícios, tendo em vista exercitar a componente operacional do Sistema de Forças. Salienta-se, que de modo a racionalizar recursos e maximizar o produto operacional, sempre que possível associaram-se exercícios, como é o caso do ORION, que integrou os exercícios de nível Brigada, APOLO, DRAGÃO, e ROSA BRAVA.

Ao longo do ano 2015, 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) Relativamente ao **treino combinado**, o principal exercício em que o Exército participou em 2015 foi o de alta visibilidade da NATO, “TRIDENT JUNCTURE 15”, que decorreu em Portugal e cuja participação do CFT assentou na intenção do seu Comandante de “assegurar que o emprego tático da componente operacional do sistema de forças, de forma a evidenciar as

capacidades de comando e controlo, empenhamento, e interoperabilidade, planeadas e exercitadas de acordo com o ciclo de treino operacional executado nos primeiros trimestres de 2015. Nessa perspetiva, pretendeu-se, da parte de todos os militares dos ECOSF, uma atitude mental proactiva, fazendo uso da iniciativa disciplinada e da surpresa, sustentada numa determinação resiliente para obter o sucesso perante o inesperado." Releva-se que este exercício envolveu 2803 militares do Exército, foram utilizadas cerca de 400 viaturas, incluindo viaturas PANDUR, Carros de Combate LEOPARD 2 A6, Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal e outras viaturas mecanizadas.

Relativamente a este indicador, releva-se ainda a participação nos Internacionais SWIFT RESPONSE, STEADFAST INDICATOR, STEADFAST COBALT, LONG PRECISION, e LONE PARATROOPER, assim como, no âmbito da Cooperação Bilateral com o Brasil, o Estágio Avançado de Operações de Paz, e a participação como observadores nas operações brasileiras ÀGATA e SACI.

- (b) Relativamente ao **treino conjunto**, salienta-se a participação no exercício REAL THAW da Força Aérea, que empenhou forças da BrigMec e BrigRR, assim como o exercício FELINO, que envolveu a componente terrestre da FRI e a *Special Operations Land Task Unit* (SOLTU) do Exército, o qual integra a Componente de Operações Especiais da FRI:

UEO Organizadora	Exercício
EMGFA	FELINO 15
	KANICROSS
Marinha	SWIMMEX
FAP	EATT
	REAL THAW
Forças Zona Militar da Madeira	ZARCO
Forças Zona Militar dos Açores	FOCA
	CANÁRIO
	PARDAL
	AÇOR

Tabela 5 Exercícios Conjuntos

- (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:

- De nível Exército, foram realizados os exercícios constantes da tabela que se segue, salientando-se o ORION, que agregou os exercícios das Brigadas APOLO, DRAGÃO, e ROSA BRAVA, e que serviu de preparação para o TRIDENT JUNCTURE, onde se pretendeu avaliar, com vista à certificação, a *Nato Response Force* (NRF) 2016, a Componente Terrestre da Força de Reação Imediata (FRI) 2016, e a *Special Operations Land Task Unit* (SOLTU) da Componente de Operações Especiais 2016.

Componente	Exercício
Exército	ORION
Apoio de Fogos	EFICÁCIA
Artilharia Antiaérea	RELÂMPAGO
Ciberdefesa	CIBER PERSEU
Defesa NBQR	CELULEX

Tabela 6 Exercícios Nível Exército

- Destes Exercícios ressalva-se também o CIBER PERSEU no âmbito da Ciberdefesa, que polarizou esforços no âmbito da produção de doutrina, e que contou com o envolvimento de diversas entidades externas ao Exército, no intuito da implementação de uma política de defesa coletiva contra ciberataques;
- Nas Zonas Militares, foi realizado o exercício CACHALOTE por Forças dos Açores e o GOLFINHO na Madeira;
- No âmbito do treino de Batalhões e Companhias, foram praticamente realizados a totalidade dos exercícios planeados, encontrando-se o desvio identificado relacionado com a agregação de exercícios efetuada aquando do ORION;
- No âmbito do Exercício interno, refira-se ainda a participação do Elemento de Defesa BQR no Exercício Freetown – Exercício Regional no âmbito da preparação e resposta à Doença por vírus Ébola, e que consistiu em testar os procedimentos e os circuitos relativos ao transporte pré-hospitalar da doente, receção do caso provável de uma grávida pelo hospital de referência, identificação e vigilância dos contactos próximos da doente e descontaminação.

(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 da Série PRISTINA para a KFOR, relevando-se que

o desvio verificado neste indicador está relacionado com o início da *European Union Military Assistance Mission* (EUMAM), na República Centro Africana, que contou com dois aprontamentos em 2015.

De modo a cumprir com eficiência este objetivo, foram produzidos diversos normativos internos, que visam garantir as condições necessárias para que as FND e Elementos Nacionais Destacados (END) consigam alcançar a proficiência necessária para o desempenho das funções a realizar nos Teatros de Operações (TO), tendo por base a “normalização de responsabilidades, procedimentos, e as tarefas relativas ao aprontamento dos militares integrantes dessas missões.

Assim, de modo a assegurar a adequada participação nas missões internacionais, em conformidade com o TO e o respetivo *Battle Rhythm*, foram seguidas as seguintes linhas de ação:

- Apoiar a Unidade Mobilizadora enquanto unidade responsável pelo aprontamento dos militares nomeados;
 - Conduzir um aprontamento faseado, no qual os militares treinem as tarefas e procedimentos inerentes às suas funções e obtenham as competências necessárias ao cumprimento da missão;
 - Garantir o apoio administrativo-logístico necessário, adequado e disponível, em tempo, para permitir um aprontamento e sustentação eficientes.
- (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 Brigada de Reação Rápida (BrigRR) na Componente Terrestre da FRI, e a Força de Operações especiais na SOLTU fornecida pelo Exército.
- (c) No **empenhamento de forças em FND e NRF**, o desvio verificado relaciona-se com os dois Contingentes Nacionais enviados no decurso de 2015 para a missão *Operation Inherent Resolve* - Iraque, apresentando-se seguidamente o espectro de empenhamentos do Exército missões, e os militares projetados para missões em 2015:



Figura 7 Forças do Exército em MHP/FND

Militares do Exército projetados para Missões em 2015	
Missão	Efetivos
Resolute Support Mission	14
Kosovo Force	372
European Union Training Mission – Mali	8
Minusma	6
European Union Training Mission – Somália	10
Operation Inherent Resolve - Iraque	64
European Military Advisory Mission – RCA	8
NATO Assurance Measures	142
Total	624

Tabela 8 Militares do Exército empenhados em MHP/FND

(d) Em 2015 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, salientando-se que as três unidades de CRC foram levantadas pela Brigada de Intervenção (BrigInt) e Brigada Mecanizada (BrigMec).

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

Em 2015 não foram inicialmente previstas nem atribuídas verbas para as OMIP, 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.

A meta estabelecida não foi atingida em resultado da reduzida execução do Plano Faunos e do Plano de Atividade Operacional Civil (PAOC), relevando-se, no entanto, o apoio do Exército nas seguintes OMIP:

(a) 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 vigilância, prevenção e rescaldo no combate aos incêndios florestais.

O Plano de Operações Lira, cuja vigência decorreu entre 15 de maio e 2 de novembro de 2015, englobou meios de prevenção de diversas Unidades, num total de 637 militares distribuídos por 23 Pelotões, 17 Destacamentos de Engenharia Militar, e 138 viaturas.

Este dispositivo permitiu acorrer a diversas solicitações de apoio, tendo-se percorrido um total de 42.139 Km.

(b) 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 o realizado com o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, com a duração de três anos, e que prevê a realização da abertura de faixas de gestão de combustível, reparação da rede viária florestal, e vigilância armada de espaços florestais.

Tendo em vista sustentar o planeamento e a supervisão do emprego dos meios de engenharia militar e das equipas de vigilância, para a execução das ações previstas, foi elaborado pelo Exército, um plano de operações que permitisse garantir uma maior flexibilidade na resposta às solicitações, que se materializou na abertura de faixas de gestão de combustível e reparação de caminhos da rede viária florestal, numa extensão máxima de 325 quilómetros, tendo também sido estabelecidas 15 equipas, constituídas por 3 militares com 1 viatura, para efetuar a vigilância de matas nacionais e perímetros florestais, durante o período crítico de incêndios florestais, num total máximo de 1.500 horas de vigilância.

No final de 2015, foram realizados trabalhos de beneficiação numa extensão de 153,13 Km, correspondendo a 46,8% da extensão total prevista no Protocolo, ficando por executar uma extensão de 173,79 Km.

(c) 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 2015, 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.

(d) Protocolos Municipais

Para além do apoio prestado pelo Exército, a nível nacional, no âmbito dos Planos Lira e Faunos, e ainda inserido no Sistema de Defesa da Floresta Contra Incêndios, importa referir o apoio prestado ao nível municipal, traduzido na realização de inúmeras ações de vigilância e patrulhamento, que em muito contribuíram para a prevenção de incêndios florestais.

Estes protocolos municipais empenharam 5 Unidades, 284 militares, e 90 viaturas, tendo sido percorridos 47.831 Km.

(e) Plano de Atividade Operacional Civil (PAOC)

Relativamente a este plano, salienta-se que o Município de Ponte de Sôr abdicou do respetivo protocolo e que as atividades planeadas para Monchique, Castro Marim, Portimão, Monforte, Moura e Espinho não foram iniciadas, quer por restrições de natureza orçamental das autarquias, quer por insuficiência de meios das Unidades do Exército, pelo que, das atividades realizadas, destacam-se os apoios prestados às Câmaras Municipais de Castanheira de Pera e de Arouca, com a execução de trabalhos de manutenção da rede viária florestal.

(f) Plano Célula

Foi prestado o apoio pelo Elemento de Defesa Biológico Químico e Radiológico (BQR) na resolução de um incidente envolvendo a contaminação por produtos químicos de um edifício da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa, tendo sido empenhadas 8 viaturas e 40 militares do Exército.

b. OE2 – Dirigir e Comandar

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

Objectivos Operacionais (OOp)	Descrição	Metas 2015	Concretização	Desvios
			Resultado	
OE2 Dirigir e Comandar				
OOp4 (Eficácia)				
Garantir o Comando e Controlo	Nº de estudos/informações efetuadas	600	1200	600
OOp5 (Eficácia)				
Conservar, restaurar e divulgar o património cultural do Exército	Nº Total de Visitantes dos Museus e Consulentes dos Arquivos e Biblioteca	> 100.000	131 661	31 661
OOp6 (Eficácia)				
Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico	Tx de Execução do Plano de Inspeções do Exército	> 90%	91%	1%
	Tx de Execução do Plano de Inspeções (Museus, Coleções Visitáveis, Bibliotecas e Arquivos)	> 90%	100%	10%
OOp19 (Eficácia)				
Assegurar a formação e a sua certificação	Nº de Oficiais formados em relação ao planeado	> 70%	70%	0%

Tabela 9 QUAR do OE2 Dirigir e Comandar

(1) OOp4 – Garantir o Comando e Controlo

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

(a) Área de **Planeamento de Forças**

- No âmbito das matérias referentes ao Ciclo de Planeamento da Defesa Militar, as propostas de identificação dos requisitos de força e de lacunas e necessidades existentes, e as propostas de Forças do Exército, que visam colmatar essas lacunas identificadas para o horizonte 2019-2030, assim como a participação na elaboração da metodologia conjunta de Avaliação do Risco estratégico-militar, permitindo deste modo priorizar as lacunas e propostas de forças;
- No âmbito da NATO e da União Europeia, foram analisadas, estudadas e coordenadas as respostas do Exército aos *Defence Planning Capability Survey* 2015 e ao *European Military Capability Questionnaire*;
- Relativamente à elaboração dos documentos estruturantes, foi elaborado o Decreto Regulamentar do Exército, uma projeção do efetivo estrutural do pretendido em 2020, uma proposta da Cadeia de Comando ajustada à nova Lei Orgânica do Exército e ao Sistema de Forças 2014, uma proposta do “Plano de Reorganização da Componente Operacional”, um projeto de despacho do Apoio Sanitário e do Apoio Militar de Emergência;

- No decurso da nova Lei Orgânica do Exército, foi também elaborada uma alteração à atribuição de responsabilidades de apoio de área das U/E/O, e a definição da metodologia a seguir na elaboração dos quadros orgânicos do Sistema de Forças 2014, e consequentemente aprovados alguns de diversas U/E/O do Exército;
- Elaboração do Plano de Aquisições da LPM e do Investimento do Plano;
- Elaboração das propostas do Exército relativas ao ciclo de planeamento de defesa militar, elencando os requisitos de forças e as necessidades específicas do Ramo, bem como os possíveis contributos para a ação conjunta e para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação do risco estratégico-militar em resultado das lacunas de forças existentes;
- Elaboração de estudos e propostas sobre equipamentos, Capacidades e Objetivos de Força do Exército, com vista à edificação e levantamento da Componente Operacional do SFN, relevando-se a definição dos requisitos operacionais e técnicos, dos mini - *Unmanned Aerial Vehicles* e Sistemas de informações e Comunicações Táticos (SIC-T), e o início dos estudos relativos às Viaturas Táticas Ligeiras Blindadas (VTLB), Arma ligeira, e Artilharia Antiaérea;
- Revisão da metodologia de Gestão de Projetos do Exército, no intuito de rentabilizar o portal colaborativo do EME na intranet do Exército, e potenciar a utilização da ferramenta de gestão *Microsoft Enterprise Project Management*;
- Reavaliação de todas as atividades de ID&I do Exército, com especial atenção à sua coordenação e visibilidade relativamente ao Comando do Exército, tendo sido também efetuado o plano de ID&I para o biénio 2015-16 e iniciados os trabalhos de revisão das Normas de Investigação, Desenvolvimento e Inovação do Exército.

(b) Área de **Cooperação, Operações, Informação e Segurança**

- Relativamente às Informações Militares e contrainformação, foi analisada a documentação nacional e internacional recebida;
- Foi efetuado o acompanhamento da situação nos TO onde estamos representados com FND/END, com vista à informação da Estrutura Superior do Exército;

- No âmbito da Segurança Militar foi elaborado o Pedido de Avaliação da Ameaça e Coordenação da Segurança para as Altas Entidades;
- Coordenação do processo de geração de forças para a participação do Exército nos mecanismos de resposta rápida militar da NATO (NRF 2015 e NRF 2016) da União Europeia (*European Battle Group* e *Land Rapid Response*);
- Estudo e proposta do processo de participação nas *Assurance Measures*, assim como a elaboração de uma proposta de contributos do Exército para o *United Nations Peacekeeping Capabilities Readiness System*;
- Elaboração da proposta relativa ao empenhamento militar do Exército no plano externo, no período de 2016 a 2018, e acompanhar a projeção e retração das FND/END, bem como a situação nos TO;
- Estudar e propor superiormente os requisitos de prontidão da Componente Operacional do Sistema de Forças 2014, com vista à sua inclusão no PRONTFORGEN 2015;
- Coordenação da resposta do Exército referente ao processo de revisão das Diretivas do EMGFA, relativas à participação das Forças Armadas em Ações de Proteção Civil, e sobre a Companhia Geral CIMIC (CGerCIMIC);
- Coordenação do processo de provimento de cargos pelo Exército, relativos às operações *Resolute Support Mission* e *Inherent Resolve*, bem como para as estruturas de *Crisis Establishment* do CCOM e da CPOE, e para as estruturas de pessoal da FRI e da CGerCIMIC;
- Estudar, coordenar e propor superiormente, a participação do Exército nos exercícios conjuntos e combinados a realizar em Portugal;
- No âmbito da NATO, contribuir para a inscrição do Exercício ORION no *NATO Military Training and Exercises Programme*, como exercício nacional aberto à participação internacional, e apresentar superiormente a proposta de participação nos exercícios da Brigada VERY HIGH READINESS JOINT TASK FORCE, AZOR LINEAGE e WALLIANT WARRIOR a decorrer em Espanha, e BRILLIANT JUMP , BRILLIANT CAPABILITY e ANAKONDA, a decorrer na Polónia;
- Preparar e difundir as normas, os planos, e as diretivas que orientam e determinam as ações a realizar no âmbito da Implementação das Normas de

Ligação aos Adidos Militares, e da Participação do Exército nas Atividades de Relações Bilaterais, em território nacional e no exterior.

(c) Área dos **Recursos**

- Foi efetuada uma otimização do sistema de formação do Exército através da adaptação do dispositivo da formação (U/E/O incorporadoras e formadoras) ao universo de candidatos ao ingresso nas fileiras, em termos de área geográfica de residência;
- Participou-se no processo de transformação do Curso de Formação de Sargentos (CFS) dos Quadros Permanentes (QP) num Curso Técnico Superior Profissional correspondente ao nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações, com vista ao cumprimento do disposto no EMFAR;
- Fomentou-se o incremento da formação interna e externa dos efetivos do Exército, através da eficiente difusão da oferta formativa;
- Participou-se no desenvolvimento do projeto "Simulador de Condução Dinâmica", no âmbito do Plano de Operações de Contrapartidas do Acordo de Transação entre o Estado Português e a empresa *General Dynamics European Land Systems-Steyr GmbH*, respeitante à Viatura Blindada de Rodas (VBR) 8X8 PANDUR;
- Participou-se na elaboração da regulamentação/legislação de base para a edificação da Unidade Politécnica Militar (UPM), integrada no Instituto Universitário Militar (IUM);
- Elaborou-se o plano de promoções e de incorporações, em coordenação com o CmdPess, assim como, procedeu-se à Revisão da estrutura de recrutamento do Exército;
- Elaboraram-se Diplomas relativos aos ingressos e admissões no Exército, salientando-se a proposta de diploma legal que regulamenta o Regime de Contrato Especial, bem como as admissões para a AM e ESE, enquadradas numa projeção dos efetivos disponíveis de oficiais e Sargentos do QP;
- Elaboraram-se apontamentos, informações e propostas de diplomas legais enquadradas no processo de regulamentação no âmbito da aprovação do EMFAR, nomeadamente, a portaria de transição dos quadros técnicos de saúde para Oficiais, a regulamentação geral da Segurança Social, a transformação do CFS num curso técnico de nível 5, a progressão horizontal

nos postos dos militares do Exército, a capacidade eleitoral passiva, e as indemnizações por abate ao quadro;

- Elaboraram-se diversos Memorandos de Entendimento e Acordos Técnicos com outros Países, salientando-se os efetuados, com a Espanha, relativos ao *Acquisition and Cross-Servicing Agreement* e operação *INHERENT RESOLVE* no Iraque, com a Lituânia, no âmbito na missão *Assurance Measures*, e com a Bélgica, para a realização de um exercício de Tropas Paraquedistas;
- Foi efetuado o acompanhamento do Plano de Gestão do Risco de Corrupção e Infrações Conexas do Exército, da LPM e LPIM, do Tratado sobre Forças Convencionais na Europa, e do processo de fiscalização das VBR PANDUR II;
- Foi elaborado o Plano de Atividades Ambientais do Exército, e procedeu-se à revisão da doutrina inerente à Proteção Ambiental;
- Elaboraram-se estudos referentes à revisão do apoio em alojamento aos militares deslocados; às implicações inerentes à extinção das Secções de Logística previstas na nova Lei Orgânica do Exército, à revisão do conceito de Apoio de Serviços de Área e de Apoio de Serviços Integrado, à implementação de sistemas de codificação e identificação de materiais por radiofrequência, às atividades a desenvolver no âmbito do controlo internacional de armamento, à alienação de Material de Guerra, à atribuição do Suplemento de Residência e do abono de alimentação em numerário, à revisão do Regulamento de Casas do Estado Cedidas ao Exército, aos modelos de concessão do serviço de alimentação.

(d) Área da **Doutrina, Normalização e Lições Apreendidas**

- Relativamente à doutrina foram aprovadas 33 Publicações Doutrinárias do Exército (PDE), salientando-se as relativas à Homologação de Zonas de Lançamento em Paraquedas, Tática das Operações de Combate, Apoio Administrativo-logístico aos Elementos e às Forças do Exército em Missões fora do Território Nacional, Emprego de Cães Militares, e foram iniciados os trabalhos de revisão e elaboração de 18 PDE, realçando-se as referentes a Combate em Áreas Edificadas, e Instruções de Segurança Militar do Exército;
- Foram redefinidos os procedimentos, competências e responsabilidades, no âmbito do sistema de normalização do Exército, e reorientada a participação

em grupos de trabalho internacionais de acordo com as áreas consideradas prioritárias para o Exército;

- Foram enviadas, para o MDN/EMGFA, 107 posições do Exército relativamente a *NATO Standardization Agreements* (STANAG's), o que se traduz num acréscimo de 26 relativamente ao ano anterior, como se verifica nos gráficos seguintes:

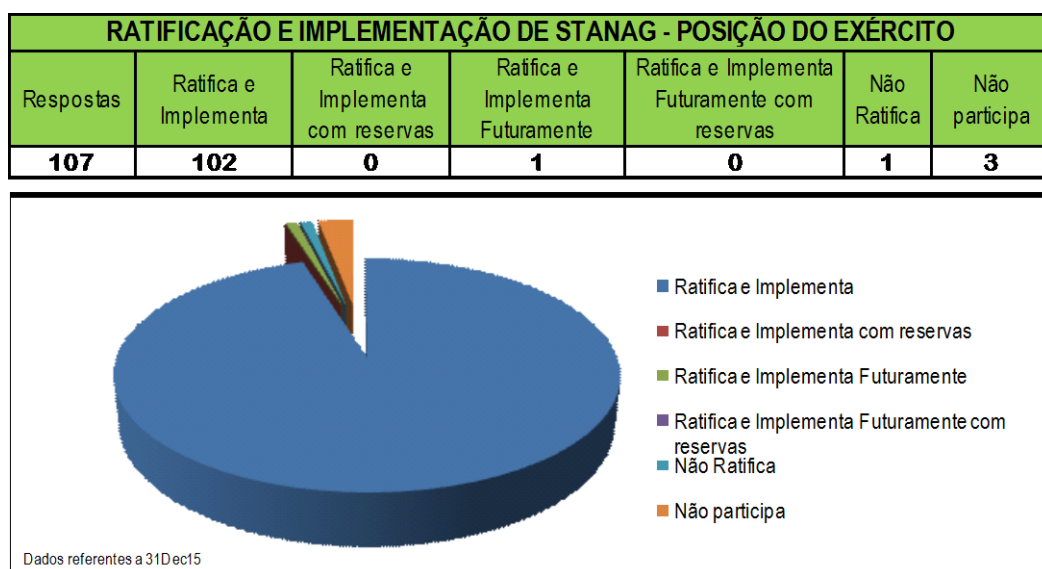


Gráfico 10 Ratificação de STANAG's

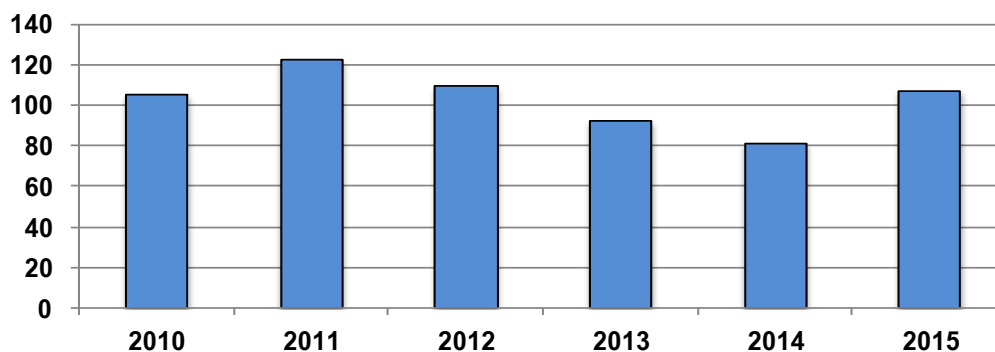


Gráfico 11 Comparação por Anos da Ratificação de STANAG's

- Foi divulgada a promulgação de 61 STANAG's, procedendo-se também às respetivas atualizações nas bases de dados do Exército;
- Relativamente às Lições Aprendidas (LA), foi implementada uma metodologia de monitorização e medição trimestral, que permite verificar e comparar o nível de concretização dos objetivos planeados, bem como detetar os desvios face ao Plano de Atividades;

- Foi elaborada uma proposta de cooperação técnica na área das LA com a CPLP, salientando-se a coordenação da Célula de Lições Aprendidas do Exercício FELINO 2015.

Não previsto no QUAR, relevam-se também as seguintes atividades planeadas e desenvolvidas em 2015:

(a) Pelo **EME**, nas suas áreas de Planeamento de Forças, de Recursos, de Doutrina, Normalização e Lições Apreendidas, e de Cooperação, Operações, Informação e Segurança:

- No âmbito do Subregisto do Exército, foram administradas, registadas e controladas as matérias classificadas pelos diversos Postos de Controlo das U/E/O, bem como efetuadas diversas visitas técnicas, e inspeções de acreditação e implementação de Postos de Controlo em U/E/O;
- Foi revisto o acompanhamento, e potencializada a participação do Exército nos painéis e grupos de trabalho da *European Defence Agency* e da *NATO Science and Technology Organization*, relevando-se a participação de delegados nos painéis *Information Systems Technology* e *System Analysis & Technology*;
- Foi coordenada a participação nos grupos de trabalho de Organizações Internacionais, nomeadamente no âmbito da *Conference of National Armaments Directors*, e especificamente do *NATO Army Armaments Group*, destacando-se a participação nas reuniões relativas ao *Land Capability Group Land Engagement* e do *Land Capability Ground Dismounted Soldier System*;
- Foram acompanhadas as fases de planeamento e execução do exercício de ciberdefesa da NATO, *Cyber Coalition 2015*, assim como assegurada a participação no *Information Assurance and Cyber Defense Panel*, e na equipa de projeto *Smart Defence Multinational Cyber Defence Education & Training*;
- Elaboração de beneplácitos, estágio do Exército, propostas de atribuição de condecorações, e do Plano de Atividades para Adidos Militares acreditados em Portugal;
- Coordenação de atividades e ações de cooperação externa bilateral no âmbito da defesa, salientando-se o Encontro Anual do Grupo de Adidos acreditados em Portugal, a LIX Reunião de Estados-Maiores Peninsulares em Madrid, bem como a participação na XVIII Reunião da Comissão Mista de Defesa entre Portugal e a Tunísia, X Reunião de Comissão Mista de Defesa entre Portugal e a Argélia, Plano Bilateral de Cooperação com a Roménia para 2016-17;

- Foi assegurada a participação em cinco reuniões no âmbito da Finabel, tendo uma sido realizada em Lisboa;
- Iniciou-se a elaboração dos folhetos, “OPSEC em Redes Sociais” relativo a um projeto de cooperação bilateral com Espanha, e “12 anos de Afeganistão – O que aprendemos” que recolhe, analisa e compila um conjunto de experiências respeitantes a diversas forças integrantes da missão que decorreu nesse País, tendo também sido concluído um folheto respeitante ao vírus Ébola que se encontra em fase de apreciação técnica por parte das entidades competentes.

(b) Pela **DFin** no domínio da administração dos recursos financeiros:

- Levantamento e implementação dos Indicadores de Gestão através do seu envio ao *Business Intelligence* da Secretaria Geral do MDN, possibilitando deste modo o acompanhamento da execução financeira e orçamental pela cadeia de Comando do Exército;
- Estudo sobre a atividade de Bares e Salas de Convívio, procurando reduzir o empenhamento de recursos humanos, materiais e financeiros;
- Desenvolvimento do processo de desmaterialização do Processo de Despesa, tendo sido instituída a Escola dos Serviços como entidade piloto na validação do SIGNET/Requisições;
- Consolidação do processo de Centralização da Receita de todas a U/E/O na DFin, procurando-se atualmente a implementação da Entidade-Referência para os processos afetos às casas do Estado;
- Procedeu-se à efetiva desagregação do processo logístico e do processo financeiro, centralizando a componente contabilística e financeira na DFin (processo financeiro), mantendo-se nas Secções Logísticas das U/E/O as competências e atribuições na área estritamente logística (processo logístico);
- Implementou-se o Sistema Integrado de Gestão (SIG) nos TO, permitindo assim uma efetiva redução dos fundos de maneios atribuídos;
- No âmbito da centralização de receita realça-se o desenvolvimento, junto do Instituto de Gestão do Crédito Público, do acesso ao pagamento por entidade-referência e débito direto, bem como a implementação de um modelo de cobrança de receita nos estabelecimentos militares de ensino, postos de venda de fardamento e equipamento e Jornal do Exército;

- Desenvolvimento de estudos de reafectação de recursos financeiros no seio do Exército, visando a redução dos encargos com pessoal, conforme preconizado nos rácios definidos para os agregados da despesa da “Reforma 2020”;
- Realização de formações internas para os militares e civis que desempenham tarefas afetas à gestão dos recursos financeiros, nomeadamente em Contabilidade Pública, elaboração de Orçamentos, Fundo de Maneio, prestação de contas, Bens Imóveis e Móveis do Estado, e em SIG.

(c) Pela **DCSI** nas áreas da Gestão da Informação e do Conhecimento, Guerra de Informação, Comunicações e Sistemas de Informação, assim como, na condução dos projetos que visam desenvolver e incrementar a capacidade de comando e controlo, na sua vertente de nível Operacional e de nível Tático:

- Manutenção da aplicação de Gestão Documental do Exército, e sua instalação em algumas U/E/O;
- Estudo e acompanhamento da evolução doutrinária e técnica no âmbito da Segurança das Comunicações e Sistemas de Informação, que constitui o domínio da *Information Assurance* (Cibersegurança, Ciberdefesa e INFOSEC), visando desenvolver e incrementar esta capacidade;
- Planeamento, coordenação e implementação de medidas que incrementem a segurança da informação processada, transmitida e armazenada nos domínios classificados e não classificados do Sistema de informações e comunicações operacionais (SIC-Op), nomeadamente a implementação de soluções técnicas, definição de políticas de segurança, de normas e de procedimentos;
- Elaboração de estudos que permitam incrementar a capacidade de segurança e defesa nas redes de computadores do Exército, numa lógica de garantir a liberdade de ação no Ciberespaço para a condução de *Computer Network Operations* com vista á obtenção da superioridade de informação;
- Participação em grupos de trabalho internacionais, salientando-se o da *NATO CIS Agency* no âmbito do *Capability Pannel 4 - Information Assurance*;
- Elaboração e execução de projetos, em conformidade com os Planos de Implementação do SIC-Op e de Reorganização da Componente Fixa do Exército, salientando-se a implementação de Sistemas Integrados de Controlo de Acessos e Videovigilância, e de novas infraestruturas CSI locais, na

componente passiva e ativa, assim como a aquisição e licenciamento de *Software Microsoft* para apoio ao Comando e Controlo no Exército;

- Elaboração de diversas especificações técnicas relativas ao Projeto SIC-T, salientando-se as referentes ao processo de industrialização e ao *upgrade* e desenvolvimento da capacidade de transmissão de dados de diversos equipamentos e sistemas de armas do Exército.

(2) OOp5 – 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.

Enquadrado neste objetivo, releva-se ainda a seguinte atividade desenvolvida pela DHCM que não se encontra prevista no QUAR:

- Parametrização do inventário *online* do Exército, através da aplicação InWeb e início da correção de 240 fichas de inventário para futura apresentação pública do património cultural material móvel;
- Contributos técnicos, em museologia e museografia, à montagem de diferentes exposições temáticas, quer temporárias quer itinerantes;
- Planeamento e reestruturação das tarefas inerentes ao Programa D. Afonso Henriques, assim como garantir o apoio às atividades promotoras dos clubes e núcleos afetos a este programa;
- Atividades decorrentes da criação da Escola das Armas e da extinção das Escolas Práticas das Armas, nomeadamente o estudo e encaminhamento das “heranças” culturais;
- Apoio à Comissão de Estudo das Campanhas de África, no levantamento, processamento e entrega de livros;
- Realização de ações de divulgação dos Museus Militares, junto a estabelecimentos de ensino e associações;
- Disponibilização de material nas plataformas em Rede, em que a Biblioteca do Exército se integra, designadamente no Portal Europeu da Cultura (EUROPEANA) e no Registo Nacional de Objetos Digitais;

- Constituição de depósito obrigatório de exemplares de todas as publicações produzidas pelo Exército, nos diferentes tipos de suporte, promovendo a sua incorporação, registo, tratamento, conservação, salvaguarda e difusão;
- Planeamento, organização e coordenação da formação e operação na Plataforma – Horizon, em articulação com a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional, a várias U/E/O do Exército;
- Planeamento e coordenação de várias exposições alusivas à evocação da Grande Guerra (2014-18), em Escolas, Câmaras Municipais e Associações Cívicas;
- Estabelecimento de contactos com a Torre do Tombo, no intuito de se realizar um protocolo com aquela Instituição por permuta do software *DigitArq* para a rede de arquivos do Exército;
- Participação da Biblioteca Digital do Exército na Biblioteca Digital Luso Brasileira;
- Participação no Congresso da Associação de Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas;
- Cooperação com Bibliotecas de Exércitos Estrangeiros e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

(3) OOp6 – Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico

A IGE é a entidade primariamente responsável pelo **Plano Anual de Inspeções do Exército (91%)**, 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.

Atividades da inspeção Geral do Exército	
Inspeções Gerais (IG)	9
Inspeções Operacionais (IO)	8
Inspeções Técnicas (IT) - saúde e segurança no trabalho e proteção ambiental	4
Total	21

Tabela 12 Inspeções Realizadas pela IGE

Relativamente a estas inspeções, foram produzidas cerca de 50 recomendações por cada uma das IG, 20 por cada uma das IO e cerca de 45 por cada uma das IT, que após homologação por S. Ex^a. o Gen CEME, foram objeto de contraditório com as

U/E/O, representando deste modo um contributo significativo para a ação de comando da cadeia superior do Exército.

O desenvolvimento das atividades decorreu no sentido de controlar e avaliar, com prontidão e sem constrangimentos, no seguimento das linhas de ação determinadas pelo Comando do Exército, estabelecer a IGE como um órgão que atua em apoio a comandantes, diretores ou chefes no exercício da sua ação de comando, constituir-se numa inspeção parceira das suas congéneres da Defesa Nacional e das Forças Armadas, e orientar-se para a gestão e minimização do risco inerente ao desenvolvimento da atividade militar.

Apesar de não estar previsto no QUAR, salienta-se também a elaboração do Programa Anual de Inspeções do Exército 2016, que incorpora a estratégia adotada de efetuar uma programação do início de todas as atividades inspetivas com antecedência mínima de 2 (dois) meses, bem como a realização da primeira reunião de coordenação e troca de experiências/informações com os Inspetores Gerais da Defesa Nacional, da Marinha e da Força Aérea.

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.

No sentido de homogeneizar as inspeções, foram elaborados normativos referentes:

- Ao apoio especializado em museologia, de acordo com as necessidades de inspeções a realizar, assim como apoio especializado em museologia a entidades militares e civis;
- Criação de condições adequadas à implementação das visitas técnicas nas áreas arquivística, bibliotecas e museológica;
- Ao funcionamento das bibliotecas, assegurando a receção, o armazenamento, a conservação, o controlo e a consulta e outras publicações de interesse histórico-militar;
- Ao funcionamento dos arquivos, relativamente à seleção, recolha, classificação, arquivo, preservação, consulta, reprodução e destruição de documentos.

(4) OOp19 – Assegurar a Formação e a sua Certificação

Relativamente aos **Oficiais formados** pela AM, foi cumprido o objetivo proposto no âmbito da taxa de sucesso escolar dos alunos do Exército, da Guarda Nacional Republicana (GNR) e de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) que frequentaram o ano letivo 2014/2015, salientando-se, também, que foi mantida a intenção de incrementar 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.

c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas

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)	Descrição	Metas 2015	Concretização Resultado	Desvios
OE3 Gerir atividades logísticas				
OOp8 (Eficácia)				
Executar o plano de reabastecimento	Taxa de execução do Plano de Reabastecimento	> 95%	99%	4%
OOp9 (Eficácia)				
Executar o plano de transportes	Taxa de execução do Plano de Transportes	> 95%	100%	5%
OOp10 (Eficácia)				
Executar o plano de manutenção	Taxa de execução do Plano de Manutenção	> 95%	100%	5%
OOp11 (Eficácia)				
Executar o plano de beneficiação e conservação de infraestruturas	Taxa de execução do Plano de Beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	> 95%	100%	5%
OOp12 (Eficácia)				
Executar o plano de missões ao exterior	Taxa de execução do Plano de missões ao exterior	> 95%	64%	-31%
OOp13 (Eficácia)				
Gerir os serviços de saúde	Taxa de execução do apoio sanitário	> 95%	99%	4%

Tabela 13 QUAR do OE3 Gerir Atividades Logísticas

(1) OOp8 - Executar o Plano de Reabastecimento

Antevendo constrangimentos orçamentais em 2015, os objetivos previstos para o Plano de Reabastecimento foram reduzidos relativamente a 2014, pelo que apesar da diminuição das verbas afetas ao CmdLog, os resultados obtidos foram quantitativamente e qualitativamente os esperados.

O ano de 2015 marcou o início do processo de venda e distribuição de fardamento e a consolidação da gestão de combustível em SIG.

De facto a introdução da ferramenta de gestão SIGNet-Combustíveis, e a sua utilização por todas as U/E/O, permitiu que o processo seja todo controlado desde o levantamento da necessidade, às existências em depósito, até ao registo do

consumo das viaturas, possibilitando deste modo fornecer informação de gestão em tempo real sobre o ponto de situação dos combustíveis no Exército.

Em apoio às FND, foram elaboradas 50 Manifestações de Necessidades (MN) e 118 Guias de Fornecimento (GF), tendo havido alguns constrangimentos ou atrasos em relação ao fornecimento de alguns artigos que, embora requisitados, não estavam superiormente autorizados, como é o caso das *Combat-Shirt* para as tropas que operam em climas quentes.

Em apoio à Estrutura de Base do Exército, Componente Territorial, foram emitidas 7.860 GF e 463 MN, com vista ao apoio logístico às U/E/O, salientando-se que parte das requisições de equipamento administrativo, bens de investimento e outro material diverso, não foram satisfeitas na sua totalidade devido à falta de dotação orçamental. Destes fornecimentos, a realização do Exercício Internacional TRIDENT JUNTURE 2015 absorveu cerca de 50% do quantitativo referido, com um impacto significativo na redução das existências de artigos completos principais em Depósito.

Decorrente da extinção da Manutenção Militar, e criação da MM – Gestão Partilhada, E.P.E., houve a necessidade de implementar novos processos de reabastecimento de alimentação para o Exército, como seja o estabelecimento de contratos de fornecimento de alimentação confeccionada e em géneros para confeccionar, em função de cada uma das U/E/O do Exército.

Relativamente ao fardamento, foram extintas as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, tendo sido criado o Centro de Produção e Venda de Fardamento e Equipamento na dependência direta do CmdLog, com o intuito de garantir a salvaguarda do *Know-how* e de parte das capacidades existentes, como sejam, a elaboração das especificações técnicas dos materiais e tecidos empregues, a confeção, produção e distribuição dos artigos às U/E/O e Locais de Venda de Fardamento, tendo ainda surgido a necessidade de absorver responsabilidades inerentes ao fardamento para o Colégio Militar (CM) e Instituto dos Pupilos do Exército (IPE), e de controlo de qualidade, através da contratação dos serviços de um laboratório credenciado.

Manteve-se a consolidação na utilização do Sistema de Gestão do Fardamento e Equipamento, com o qual se garante o controlo por parte da entidade gestora, ao nível do indivíduo, evitando duplicações na atribuição de fardamento e equipamento através da gestão dos tempos de vida útil destes abastecimentos,

reduzindo-se os circuitos documentais, por via desta aplicação informática à qual as U/E/O podem aceder por intermédio da intranet do Exército.

(2) OOp9 - Executar o Plano de Transportes

Em consequência da crescente centralização dos meios de transporte do Exército, aumentando a flexibilidade da capacidade de resposta aos pedidos efetuados, as metas estabelecidas para este Plano foram integralmente concretizadas. Salienta-se que o apoio em transporte terrestre rodoviário foi essencialmente garantido com os meios auto da reserva do Exército, sediados no Regimento de Transportes.

(3) OOp10 - Executar o Plano de Manutenção

Os resultados esperados e planeados em PA neste OOp foram todos atingidos, tendo contribuído grandemente para esse resultado o esforço realizado na recuperação de diversos sistemas inoperacionais.

Releva-se também, 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 em virtude da implementação e consolidação de alguns mecanismos de controlo, e da implementação do novo conceito de manutenção de viaturas administrativas assente nas Unidades de Apoio de Serviços de Área, permitiram uma menor quebra nas ações de manutenção com benefícios para a operacionalidade de viaturas e equipamentos.

(4) OOp11 - Executar o Plano de beneficiação, conservação e reparação das Infraestruturas

Os resultados esperados e planeados em PA neste OOp foram todos atingidos através da concretização das 52 intervenções previstas, descrevendo-se sucintamente as atividades mais relevantes que contribuíram para a sua materialização:

- Desenvolvimento de estudos, projetos e fiscalização, das intervenções de adequação de infraestruturas para a instalação da Escola das Armas, em Mafra;
- Finalização das intervenções que possibilitaram a concentração do Regimento de Lanceiros N.º 2, do CFT, do Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército, e do Gabinete de Classificação e Seleção de Lisboa, na Amadora;
- Continuação dos trabalhos para transferência da Unidade de Apoio do Comando de Pessoal, da Direção dos Serviços de Pessoal, da Unidade de Investigação

Criminal do Porto da Polícia Judiciária Militar, e do Centro de Recrutamento, para Vila Nova de Gaia;

- Intervenções para a instalação da Repartição de Recrutamento no Quartel de Santo Ovídeo no Porto;
- Reparação da Carreira de Tiro de 300 metros do Campo de Instrução Militar de Santa Margarida;
- Beneficiação de diversas infraestruturas, para apoio ao Exercício TRIDENT JUNCTURE 2015, e nas Zonas Militares da Madeira e Açores, com o objetivo de conferir às Zonas Militares os adequados níveis de sustentação, em recursos humanos e materiais, para garantia da prontidão das forças e meios do Exército;
- Apoio técnico ao EMGFA na elaboração de estudos, projetos e fiscalização de obras no âmbito da implementação do Hospital das Forças Armadas;
- Continuação do apoio à reestruturação dos Estabelecimentos Militares de Ensino, com intervenções no CM e no IPE;
- Prossecução da substituição de coberturas em fibrocimento com fibras de amianto;
- Apoio às U/E/O no âmbito da manutenção e conservação de instalações à sua responsabilidade, através da Direção de Infraestruturas do Exército.

(5) OOp12 - Executar o plano de missões ao exterior

Relativamente a este objetivo, na vertente do processamento das despesas de transporte e alojamento, ocorreu um grande desvio entre as missões planeadas e realizadas, motivado essencialmente, pela existência de um numero significativo de deslocamentos ao estrangeiro que se efetuaram por montantes inferiores aos planeados, e devido ao facto de algumas das missões previstas não terem sido concretizadas.

(6) OOp13 - 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, apesar da redução dos níveis de atividade comparativamente a 2014, a superação das metas propostas.

Como principais contribuidoras para a concretização dos objetivos, elencam-se as seguintes atividades:

- Reabastecimento de medicamentos, dispositivos médicos, vacinas, e produtos de higiene e profilaxia às U/E/O;
- Programa de Controlo e Combate à Droga e Alcoolismo nas Forças Armadas;
- Concretização da totalidade das autorizações de fornecimento de medicamentos ao Exército e ao Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos.

Apesar de não quantificado no QUAR importa ainda salientar as seguintes atividades desenvolvidas no âmbito da Saúde:

- Apoio Sanitário ao exercício TRIDENT JUNCTURE 2015, que correspondeu ao empenhamento de 244 dias de apoio em médicos, 803 em enfermeiros, 999 em socorristas, e 168 em ambulâncias;
- Coordenação do aprontamento sanitário dos militares do Exército que integram as FND e Estado-Maior da FRI, assim como da Provas de Classificação Médica de recrutas num total de 1.168 CFO/CFS e 1.402 Praças;
- Atualização da legislação vigente relativa à Higiene e Segurança Alimentar;
- Relativamente à atividade clínica canídea, destacam-se:

Atos clínicos a canídeos do Exército	Total
Consultas	127
Ações de profilaxia	281
Cirurgias	18
Exames complementares de diagnóstico	161
Total	587

Tabela 14 Atos clínicos a canídeos do Exército

Atos clínicos a canídeos da Família Militar e outros Ramos	Total
Consultas	2.278
Ações de profilaxia	882
Cirurgias	135
Exames complementares de diagnóstico	570
Total	3.865

Tabela 15 Atos clínicos a canídeos da Família Militar e outros Ramos

- No âmbito dos solípedes, para além dos 2.930 dias de internamento e cuidados intensivos, destacam-se os seguintes atos clínicos:

Atos clínicos a solípedes	Total
Consultas	1.320
Urgências	28
Apoios exteriores urgentes	22
Exames complementares de diagnóstico	1.050
Total	2.420

Tabela 16 Atos clínicos a solípedes

- Em 2015, o Exército manteve a sua atividade laboratorial de rotina em apoio às visitas de apoio técnico de segurança alimentar, e implementou novas técnicas analíticas para identificação de vírus transmitidos por alimentos e deteção de agentes patogénicos por métodos imunomoleculares;
- Ainda no âmbito da atividade laboratorial foram realizados 1.277 ensaios microbiológicos das amostras de alimentos e zangadoas colhidas durante as visitas de apoio técnico na área de segurança alimentar às U/E/O, e foram efetuados 4.697 rastreios toxicológicos de substâncias psicoativas aos candidatos à carreira militar e aos militares no ativo, obtendo-se um resultado de 2% de amostras positivas.

d. OE4 – Administrar Recursos Humanos

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)	Descrição	Metas 2015	Concretização	Desvios
			Resultado	
Executar o plano de missões ao exterior	Taxa de execução do Plano de missões ao exterior	> 95%	64%	-31%
OOp14 (Eficácia)				
Administrar a justiça e a disciplina	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%	295%	200%
	Estudar e elaborar pareceres no âmbito de processos de concessão de condecorações e louvores	>95%	174%	79%
OOp15 (Eficácia)				
Recrutar recursos humanos	Executar o Plano de Incorporações para o Regime de Voluntário (RV) e Regime de Contrato (RC) aprovado	>95%	88%	-7%
OOp16 (Eficácia)				
Executar despesas com pessoal	Taxa de desvio mensal face ao planeado	<5%	0%	5%
OOp17 (Eficácia)				
Garantir o apoio social	Número de novos/re negociações protocolos sociais	22	11	-11
OOp18 (Eficácia)				
Gerir recursos humanos	Tx de execução do Plano de promoções	>90 %	87%	-3
	Tx de execução do Plano de movimentos	>90 %	89%	-1
OOp4 (Eficácia)				
Garantir o Comando e Controlo	Nº de inspeções e auditorias técnicas realizadas	>90 %	65%	-25%
OOp13 (Eficácia)				
Gerir os serviços de saúde	Reduzir o nº de casos positivos de consumo de droga face ao rastreado	1%	1%	0%

Tabela 17 QUAR do OE4 Administrar Recursos Humanos

(1) OOp4 – Garantir o Comando e Controlo

Relativamente ao **número de inspeções e auditorias técnicas realizadas**, a meta a atingir tinha por base o planeamento de 20 atividades inspetivas, mas com a implementação da nova Lei Orgânica do Exército, a Inspeção do CmdPess foi extinta a 30 de junho de 2015, tendo sido realizadas 13 inspeções e auditorias até essa data, o que permitiu uma taxa de execução de 65% neste indicador.

(2) OOp12 - Executar o plano de missões ao exterior

Relativamente a este objetivo, na vertente de processamento de ajudas de custo, ocorreu um grande desvio entre as missões planeadas e realizadas, motivado essencialmente, pela existência de um numero significativo de deslocamentos ao estrangeiro que se efetuaram por montantes inferiores aos planeados, e devido ao facto de algumas das missões previstas não terem sido concretizadas.

(3) OOp13 - Gerir os serviços de saúde

Tendo em conta o objetivo de **reduzir o nº de casos positivos de consumo de droga face ao rastreio**, foi atingida a meta de 1%, em função do valor definido no respetivo plano de aplicação no Exército do Programa de Prevenção e Combate à Droga e ao Alcoolismo nas Forças Armadas e considerando o número de resultados toxicológicos analíticos aleatórios que foram realizados.

Militares rastreados		TOTAL	Casos positivos		TOTAL	%
M	F		M	F		
2.323	244	2.567	25	3	28	1,09

Tabela 18 Número de casos positivos de droga

Tipo de droga	Casos positivos	%
Anfetaminas	0	0,00
Canabinóides	27	96,42
Cocaína	0	0,00
Opiáceos	0	0,00
Polidrogas	1	3,58
Total	28	100,00

Tabela 19 Tipo de drogas dos casos positivos rastreados

Refira-se ainda que, comparativamente ao período de 2010 a 2012, os anos de 2014 e 2015 revelam uma diminuição de resultados positivos nos rastreios toxicológicos aleatórios realizados pelas U/E/O do Exército.

(4) OOp14 - Administrar a justiça e a disciplina

Apesar da normal perturbação decorrente da integração da Justiça e Disciplina na Direção de Serviços de Pessoal, o objetivo inerente ao indicador **estudar e elaborar pareceres no âmbito dos processos disciplinares, acidentes de serviço, acidentes de viação e na qualificação de Deficientes das Forças Armadas**, foi amplamente atingido, tendo sido elaborados 2.212 pareceres quando a meta estabelecida era de 750.

Relativamente ao **estudo e elaboração de pareceres no âmbito de processos de concessão de condecorações e louvores**, foram efetuados 6.947 pareceres, quantitativo substancialmente superior aos 4.000 previstos.

No âmbito deste objetivo, refira-se, também, a importância da avaliação de desempenho dos militares e civis, através da aplicação do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército e do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública, cujos processos foram conduzidos com a maior objetividade e justiça, salientando-se o seguinte:

- Foram efetuados os processos de avaliação do universo dos militares (até aos postos de Coronel) do Exército, no ativo e na reserva na efetividade de serviço, tendo resultado unicamente 2 reclamações;
- Encontra-se a decorrer o processo de avaliação do universo dos trabalhadores do Mapa de Pessoal Civil do Exército para o biénio 2015/16, tendo resultado 2 reclamações até ao momento.

(5) OOp15 - Recrutar Recursos Humanos

Em 2015 foram desenvolvidas diversas atividades de divulgação junto de entidades e da população alvo, salientando-se as seguintes:

- Reformulação da página de Internet do Recrutamento;
- Envio de emails de marketing para cidadãos presentes no Dia de Defesa Nacional (DDN) e divulgação dos concursos para o Curso de Formação de Oficiais/Curso de Formação de Sargentos (CFO/CFS) em páginas de *facebook* de sites de emprego;
- Criação de um *Quick Response Code* do Recrutamento, impresso em todo o material gráfico de divulgação;
- Realização de uma campanha de divulgação interna das Tropas Especiais, com a produção de *roll up*'s das Tropas Especiais e Tropa Normal;

- Realização de 603 ações de divulgação, distribuídas da seguinte forma: 132 em escolas, 147 nos Institutos de Emprego e Formação Profissional e 259 através de ações de rua e nas próprias unidades, referindo-se ainda que as Torres Móveis de Multiactividades operaram 58 vezes.

Não obstante este esforço empreendido na divulgação, o Plano de Incorporações para o Regime de Voluntariado e de Contrato, teve uma execução abaixo da meta estabelecida, tendo sido incorporados 2.226 militares, cuja distribuição por categorias é a que se apresenta no quadro seguinte, não se incluindo os militares que ingressaram nas categorias de Oficiais (16) e de Sargentos (25), por transição de categoria a partir do recrutamento interno:

Categoria	Vagas	Incorporados	Tx Execução
Oficiais	275	186	67,64%
Sargentos	440	213	48,41%
Praças	1.790	1.827	102,07%
Total	2.505	2.226	88,86%

Tabela 20 Incorporações efetuadas pelo Exército

Durante o ano de 2015 foram submetidos a Provas de Classificação e Seleção 6.305 candidatos, distribuídos pelas diversas categorias, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Categoria	Presentes	Aptos
Oficiais	905	517
Sargentos	1.337	534
Praças	4.063	2.461
Total	6.305	3.512

Tabela 21 Candidatos presentes nas provas de classificação e seleção

(6) OOp16 - Executar despesas com pessoal

No âmbito do **desvio da execução das despesas com Pessoal face ao orçamento planeado**, a taxa obtida situou-se em 0,07%.

Em termos globais as despesas com vencimentos situaram-se nos 491.754.719 €, de acordo com o quadro seguinte:

Agrupamento/Subagrupamento	Execução	%
D.01.01.00 Remunerações Certas e Permanentes	295.271.310 €	60,04
D.01.02.00 Abonos Variáveis ou Eventuais	16.144.750 €	3,28
D.01.03.00 Segurança Social	178.432.106 €	36,28
D.04.08.02 Outras Transferências Correntes	1.906.552 €	0,39
Total	491.754.719 €	100,00

Tabela 22 Despesas com vencimentos do Exército

Em termos comparativos, a evolução das despesas com vencimentos de 2011 a 2015 é a seguinte:

Ano	Execução
2011	556.388.208 €
2012	487.051.168 €
2013	518.004.664 €
2014	503.714.283 €
2015	491.754.719 €

Tabela 23 Despesas com vencimentos do Exército

Da análise desta tabela, constata-se o seguinte:

- A redução da despesa global, entre 2011 e 2012, situou-se em 69.337.040€, o que se traduz num decréscimo na ordem dos 12,5%, que teve por base a suspensão do pagamento dos subsídios de férias e natal (nos termos da LOE) e a redução do efetivo médio de militares em RV/RC;
- De 2012 para 2013, verificou-se um acréscimo da despesa em 30.953.496€ decorrente da reposição do subsídio de férias;
- De 2013 para 2014, constatou-se uma diminuição da despesa em 14.290.381€, devendo-se fundamentalmente à aplicação da redução remuneratória inerente à Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro;
- De 2014 para 2015, verificou-se uma redução da despesa em 11.959.564€, resultante da diminuição de efetivos provocada pelas medidas de contenção orçamental introduzidas pela Lei de Orçamento do Estado para 2015.

(7) OOp17 - Garantir o Apoio Social

Relativamente ao **número de protocolos sociais com entidades públicas e privadas**, para obtenção de benefícios de natureza social, cultural, recreativa e de lazer, a meta a atingir tinha por base o aumento ou renegociações de protocolos sociais existentes em 22, face ao número de protocolos estabelecidos em 2014.

Em 2015 foram celebrados 11 novos protocolos, totalizando 102 protocolos, pelo que a meta não foi cumprida, fundamentalmente pelo facto de no ano transato terem sido efetuados mais 13 protocolos que os previstos, reduzindo assim o leque e a margem de interesse pelas entidades prestadoras de serviços.

(8) OOp18 - Gerir os Recursos Humanos

O **Plano de Promoções** previsto para o ano de 2015, ficou ligeiramente abaixo da meta estabelecida, em virtude de algumas das promoções de militares em RC não

se terem verificado, por força da sua passagem à situação de reserva de disponibilidade.

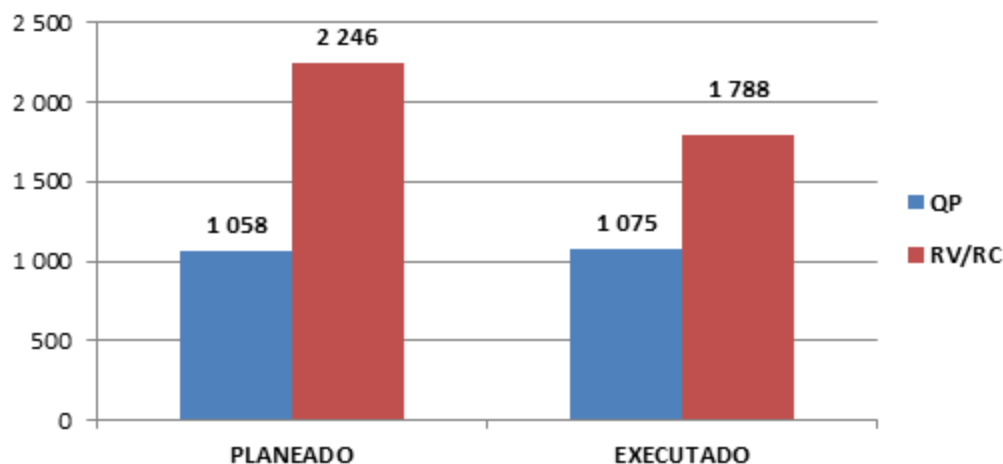


Gráfico 24 Promoções de 2015 face ao planeamento

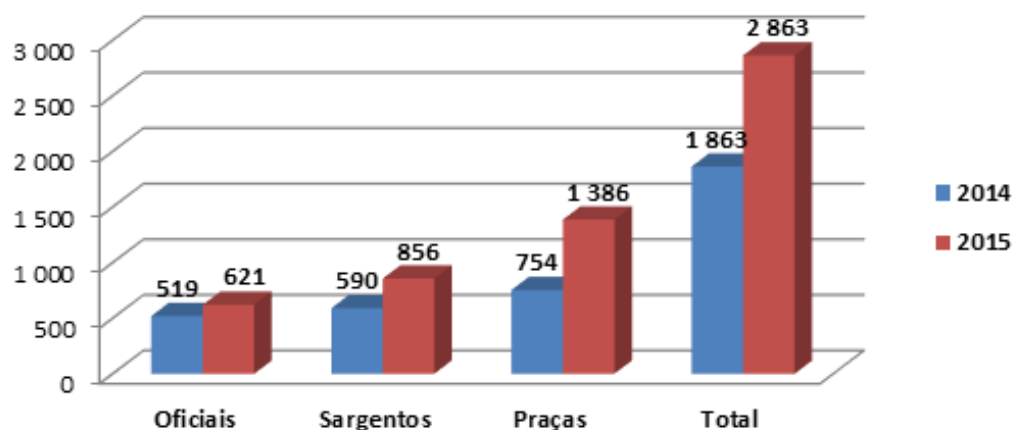


Gráfico 25 Promoções de 2014 e 2015 por classes

Salienta-se ainda, que apesar do esforço que tem sido colocado na concretização das promoções por escolha e por antiguidade, o tempo de permanência nos postos de Tenente-Coronel, Major, Sargento-Chefe e Primeiro-Sargento, continuam a ser substancialmente superiores aos previstos.

Apesar de ter ficado ligeiramente abaixo do previsto, considera-se que o nível de execução do **Plano de Movimentos** foi bastante satisfatório, em virtude da necessidade que se verificou em proceder a diversos ajustamentos motivados pelo

elevado número de militares que transitaram, no final do ano, para a situação de reserva.

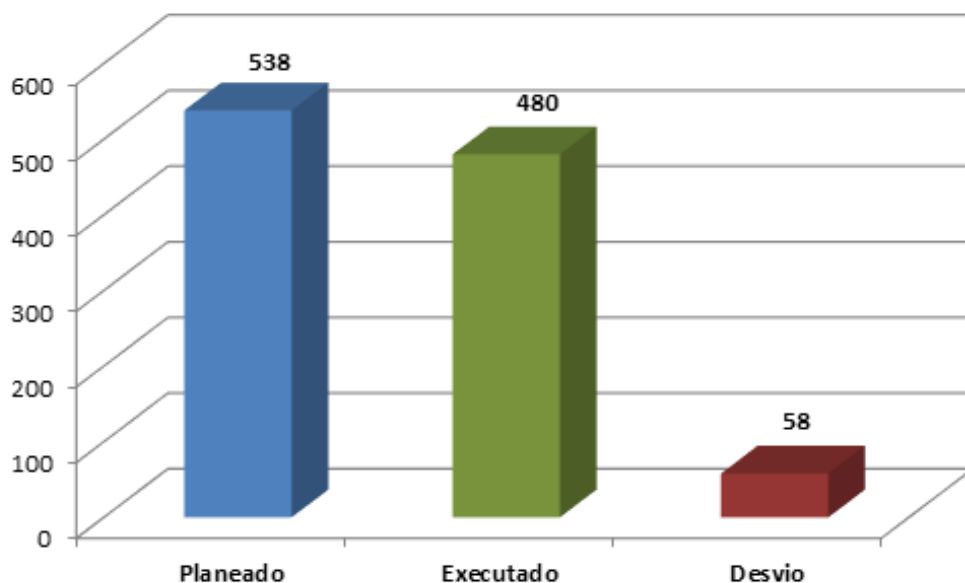


Gráfico 26 Execução do Plano de Movimentos de Pessoal

e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos

Na avaliação global do QUAR referente a este OE, e não obstante as alterações processuais e organizacionais que antecederam a extinção do CID, assim como a redução de efetivos, com impacto nos planos de formação, obteve-se um grau de consecução superior ao planeado, como se verifica através da tabela seguinte:

Objectivos Operacionais (OOp)	Descrição	Metas 2015	Concretização Resultado	Desvios
OE5 Formar e Qualificar os Recursos Humanos				
OOp19 (Eficácia)				
Assegurar a formação e a sua certificação	Ações de formação constantes do Plano de Formação Anual realizadas	> 85%	108%	23%
	Número de acções de formação com emissão de Certificados de Qualificação no âmbito do SIGO	> 10	10	0
OOp20 (Eficácia)				
Assegurar atividades de educação física, equitação e tiro	Execução das atividades planeadas de Educação Física e Desporto, Equitação e Tiro	> 90%	107%	17%
OOp21 (Eficácia)				
Assegurar e ensino/educação	Taxa de reprovação nos Estabelecimentos Militares de Ensino	<5%	7%	-2%
OOp22 (Eficácia)				
Assegurar a cooperação técnico-militar	Nº de respostas face a solicitações (CID)	> 95%	95%	0%
OOp6 (Eficácia)				
Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico	Nº de inspeções e auditorias técnicas realizadas (CID)	> 90%	175%	85%

Tabela 27 QUAR do OE5 Formar e Qualificar Recursos Humanos

(1) OOp6 – Executar o plano de inspeção, auditoria e apoio técnico

A execução deste objetivo cumpriu-se a mais de 100%, tendo sido superados os 90% estabelecidos como meta, devido ao incremento das Visitas de Apoio Técnico realizadas no âmbito de processos, e instalações e equipamentos desportivos, conforme se verifica na tabela seguinte:

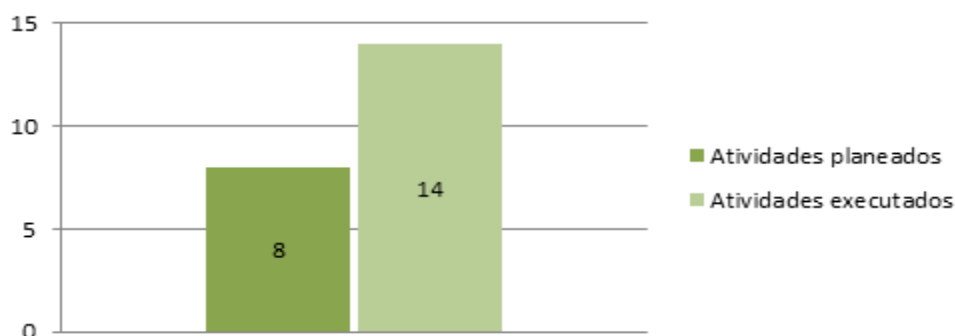


Gráfico 28 Inspeções no âmbito da instrução

(2) OOp19 - Assegurar a formação e a sua certificação

No âmbito do indicador referente às **Ações de formação constantes do Plano de Formação Anual (PFA) realizadas**, constata-se que, das 372 ações de formação previstas, que consubstanciavam o planeado para 2015, a que acrescem as extraordinárias e se subtraem as canceladas e adiadas, realizaram-se 402, o que corresponde a uma concretização de 108%, significativamente acima da meta prevista que era de 85%, conforme apresentado na tabela seguinte:

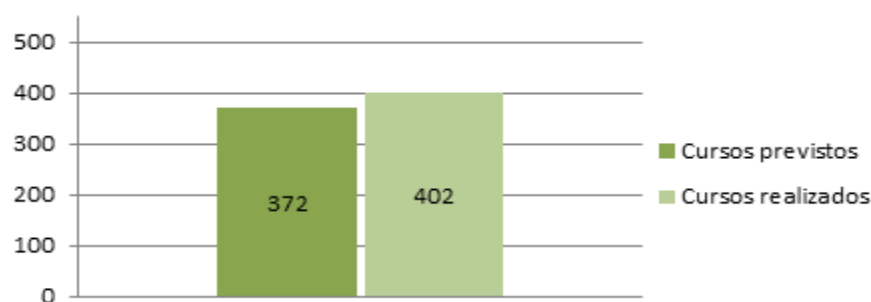


Gráfico 29 Cursos do Plano de formação Anual Realizados

Relativamente ao número de **Certificados de Qualificação emitidos no âmbito do Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO)**, 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 de documentação de sustentação de base do sistema de certificação. Deste modo, foram emitidos mil novecentos e noventa e dois (1992) Certificados no sistema SIGO, correspondentes a cento e quatro (104) ações de formação com Unidades

de Formação de Curta Duração certificadas, o que suplantou claramente os objetivos definidos (superior a dez).

Apesar de não avaliado no QUAR, salientam-se as seguintes atividades desenvolvidas no âmbito da formação:

- Consolidação do ensino de Inglês no modelo de *e-learning* no Exército, através do Centro de Línguas da ESE;
- Revisão do enquadramento legal da ESE, dos CFS e dos Estágios Técnico-Militares;
- Reavaliação da implementação das medidas que asseguram a manutenção da capacidade de formação em construções verticais no Exército;
- Conclusão do Perfil Profissional do Sargento do QP, e continuação dos trabalhos de revisão da parte geral curricular (Perfil de Formação), e dos programas do Curso de Promoção a Sargento-Chefe e Sargento-Ajudante;
- Estudo dos procedimentos da prática de comando do Tirocínio para Oficiais (TPO) e CFS;
- Reconhecimento externo das qualificações dos efetivos do Exército, nomeadamente na área técnico-profissional, processo este que abrange a consolidação e divulgação da certificação da estrutura de Formação do Exército. Este estatuto permite certificar toda a formação ministrada, desde que homóloga à reconhecida a nível nacional, criando condições para uma fácil integração no mercado de trabalho dos militares que passam pelas fileiras, potenciando ainda um eventual aumento do fluxo de recrutamento. Por outro lado, é de relevar a possibilidade de registo na Caderneta Individual de Competências a formação de índole estritamente militar, com vista a uma futura possível certificação, pelo que se considera de primordial importância a solidificação deste processo;
- Aplicação da metodologia da Avaliação Externa a diversas ações de formação realizadas, com vista a introduzir melhorias nos Referenciais de Curso consubstanciadas nos dados obtidos;
- Estudo para a identificação dos cursos, no âmbito da formação contínua, passíveis de serem fundidos, combinados ou agregados;
- Atualização das Normas de Frequência, Avaliação e Classificação do CFS do QP, do Curso de Promoção a Sargento-Ajudante (CPSA) e do Curso de Promoção a Sargento-Chefe (CPSCh);

- Apoios prestados pelo Núcleo de Simulação Construtiva e Postos de Comando, em diversos exercícios conduzidos pelo Instituto Universitário Militar, e aos exercícios, Syrus15 e Palanca15, relativos ao projeto com a Escola Superior de Guerra da República Popular de Angola.

(3) OOp20 - 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, tendo sido superados os 90% estabelecidos como meta:

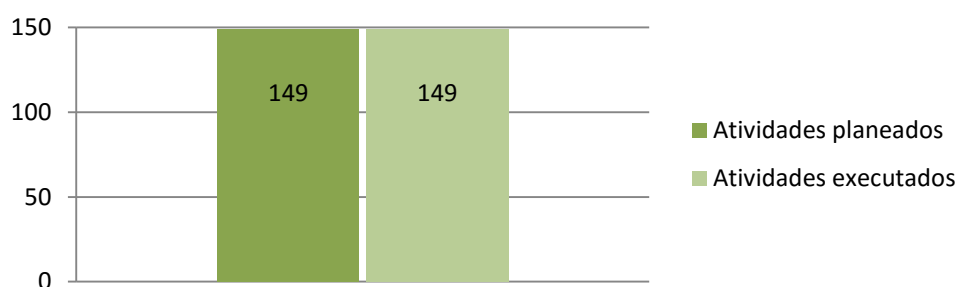


Gráfico 30 Atividades de educação física e desporto, equitação e tiro realizadas

(4) OOp21 - Assegurar o Ensino e Educação

Os EME's, como instituições Intrinsecamente vocacionados para proporcionar aos seus alunos uma educação eclética, baseada numa sólida formação moral, intelectual e física, dinamizam a competência, a criatividade e a autoconfiança dos jovens a seu cargo, à luz dos valores permanentes de identidade nacional e das qualidades e virtudes militares, visando o seu ingresso no Ensino Superior e preparando-os social e profissionalmente para a vida, de acordo com os objetivos estruturais e organizacionais definidos pelo Ministério da Defesa Nacional e pelo Exército, os objetivos e os conteúdos programáticos fixados pelo Ministério da Educação, e visando incutir nos alunos valores e qualidades através de uma formação de matriz militar, centrados no sentimento patriótico, na compreensão da importância da Defesa Nacional e do papel das Forças Armadas.

Desta forma, com base na experiência acumulada, estabeleceu-se como ponto fulcral da reforma operada nos EME's, a redefinição, numa lógica integrada e sistémica, das funções da DE, atribuindo-lhe competências de coordenação e harmonização da gestão pedagógica e da racionalização da administração escolar.

Para 2015, estava prevista uma **taxa de reprovação nos EME's** de 5%, tendo-se obtido os seguintes resultados:

Ano letivo 2014/15	CM	IPE	IO	EME's
Taxa Reprovação	3,9%	14,2%	0,0%	6,5%
Taxa Transferência	6,1%	0,0%	1,5%	4,0%
Taxa Sucesso*	90,0%	85,8%	98,5%	89,5%

* Determinada através da razão entre o número de aprovações e o total de matrículas.

Tabela 31 Taxas de aproveitamento dos EME's

As seguintes tabelas apresentam a discriminação da taxa de aproveitamento por anos escolares, e a respetiva comparação com os anos anteriores:

Aproveitamento Escolar – 2014/2015

Níveis Escolares	Alunos Matriculados	Alunos Aprovados	Alunos Reprovados	Alunos Transferidos	Taxa de Aproveitamento EMEs
1.º	63	60	0	3	95%
2.º	32	31	1	0	97%
3.º	16	13	0	3	81%
5.º	118	106	9	3	90%
6.º	120	112	5	3	93%
7.º	140	115	18	7	82%
8.º	103	91	11	1	88%
9.º	109	100	5	4	92%
10.º	83	77	2	3	93%
11.º	80	68	2	10	85%
12.º	75	66	8	1	88%
Totais	939	840	61	38	90%

Tabela 32 Taxas de aproveitamento dos EME's por ano escolar

Níveis Escolares	Ano letivo 2010/11	Ano letivo 2011/12	Ano letivo 2012/13	Ano letivo 2013/14	Ano letivo 2014/15
1º ano				100%	95%
2º ano				100%	97%
3º ano					81%
4º ano ³					
5º ano	96%	93%	90%	92%	90%
6º ano	90%	92%	91%	95%	93%
7º ano	96%	84%	84%	90%	82%
8º ano	92%	89%	83%	95%	88%
9º ano	92%	87%	89%	99%	92%
10º ano	98%	81%	95%	86%	93%
11º ano	96%	89%	95%	97%	85%
12º ano	75%	67%	86%	72%	88%

* O 4º ano do 1º ciclo funciona pela primeira vez no ano letivo 2015/16.

Tabela 33 Comparação com anos anteriores das taxas de aproveitamento dos EME's

Apesar de não quantificado no QUAR, importa ainda referir os aspetos que determinaram alterações ao nível da DE e dos EME's, e que se consolidaram durante o período de transição consignado à reforma vigente, que compreenderá ainda os anos letivos de 2014/2015 e 2015/2016, designadamente no que se refere aos seguintes objetivos principais concretizados:

- Consolidação do Ensino Misto no Colégio Militar, iniciado no ano letivo de 2013/2014 (este objetivo foi conseguido quanto à garantia das condições base ao nível do respetivo projeto educativo e de apoio à vida interna dos alunos no que estava previsto para este ano letivo);
- Admissão de alunos em regime de externato no Colégio Militar no ano letivo 2014/2015;
- Alargamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico no Colégio Militar ao 3.º Ano, no ano letivo 2014/2015 e ao 4.º Ano, no ano letivo 2015/2016;
- Extinção da atividade escolar no Instituto de Odivelas – foram garantidas as condições de funcionamento previstas para o ano letivo de 2014/2015;
- Reformulação e atualização do ensino profissional no Instituto dos Pupilos do Exército – foram revistos os cursos profissionais a ministrar no ano letivo 2014/2015 e revisto o programa curricular do 3.º Ciclo no respeitante à introdução do Plano Tecnológico;
- Consolidação da reestruturação da DE e da estrutura de coordenação pedagógica transversal aos EME's – a qual iniciou a sua atividade no ano letivo de 2013/2014 com a criação dos cargos de Supervisor Pedagógico ao nível da DE e de Coordenador Pedagógico em cada um dos EME's, bem como o funcionamento do Conselho Coordenador da DE;
- Aumento do efetivo discente nos EME's, adequando-o às respetivas capacidades de internato e apoio escolar, com vista a contribuir para a sua sustentabilidade no futuro próximo.

(5) OOp22 - Assegurar a Cooperação Técnico-Militar

No âmbito deste objetivo, o CID manteve os seus projetos existentes tendo realizado todas as atividades previstas para 2015. Destas, salienta-se a participação na assessoria temporária em formação no âmbito da Cooperação Técnico-Militar com a República da Guiné Bissau, relacionada com o apoio à estrutura superior das Forças Armadas)

f. OE6 – Assegurar as Atividades de Vida Corrente

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 2015, que praticamente inviabilizou o cumprimento das metas estabelecidas para os diversos OOp.

Objectivos Operacionais (OOp)	Descrição	Metas 2015	Concretização	Desvios
			Resultado	
OE6 Assegurar as Atividades de Vida Corrente				
OOp23 (Eficácia)				
Executar atividades específicas do CmdLog	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) da Direção de Aquisições	>95%	96%	1%
OOp24 (Eficácia)				
Garantir a administração e execução de serviços de base	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdExercito	> 95%	97%	2%
Garantir a administração e execução de serviços de base	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdLog	> 95%	97%	2%
Garantir a administração e execução de serviços de base	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CmdPess	> 95%	97%	2%
Garantir a administração e execução de serviços de base	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CID	> 95%	99%	4%
Garantir a administração e execução de serviços de base	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CFT	> 95%	100%	5%

Tabela 34 QUAR do OE6 - Assegurar as Atividades de Vida Corrente

(1) OOp23 – Efetuar atividades específicas do CmdLog

No que diz respeito às verbas relacionadas com o reabastecimento, manutenção e transportes, ocorreu um acréscimo de 2.902.532€ nas dotações, comparativamente a 2014. No entanto, este acréscimo deveu-se essencialmente à centralização dos combustíveis, e das competências de fardamento das extintas Oficinas Gerais de fardamento e Equipamento, neste Comando.

A meta estabelecida para 2015 neste objetivo não foi mais próxima dos 100%, essencialmente por motivos inerentes à redução dos fundos disponíveis que tiveram uma grande incidência nas dotações afetas a Alimentação e combustíveis, como se verifica através da seguinte tabela:

Operação e Manutenção	Dotação Corrigida	Despesa Processada	
Manutenção de Infraestruturas	13.147.546,00 €	13.147.542,90 €	100,00%
Combustíveis e Lubrificantes	2.964.595,00 €	2.703.851,74 €	91,20%
Alimentação	15.503.691,00 €	14.107.251,68 €	90,99%
Vestuário e Artigos Pessoais	980.638,00 €	980.637,21 €	100,00%
Manutenção	2.407.457,00 €	2.407.454,75 €	100,00%
Investimento	2.831.976,00 €	2.825.330,12 €	99,77%
Reabastecimento e Serviços	989.050,00 €	989.044,47 €	100,00%
Transporte	942.779,00 €	942.778,29 €	100,00%
TOTAIS	39.767.732,00 €	38.103.891,16 €	95,82%

Tabela 35 Execução financeira - Receitas gerais de Operação e Manutenção

(2) OOp24 – Garantir a Administração e Execução de Serviços de Base

Por motivos inerentes 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.

Nesta conformidade, refira-se o esforço desenvolvido pelos diversos responsáveis na área financeira para sanar todas as situações detetadas ou reportadas no âmbito da prestação de contas mensal das diversas U/E/O, que assentando em metodologias de gestão flexível das verbas disponibilizadas e na complementaridade de fontes de financiamento, permitiram, na generalidade dos casos, atuar atempada e proactivamente no sentido de corrigir trajetórias indesejadas

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.

Importa ainda referir que, na generalidade das U/E/O do Exército, o montante das despesas processadas na rubrica de Encargos das Instalações é muito expressivo, atingindo em muitos casos 44% das dotações atribuídas.

g. OE7 – Edificar as Capacidades do Exército

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)	Descrição	Metas 2015	Concretização Resultado	Desvios
OE7 Edificar as Capacidades do Exército				
OOp25 (Eficácia)				
Afirmar o Exército no âmbito da I&D	Projetos concluídos (em relação ao planeado)	> 70%	70%	0%
OOp26 (Eficácia)				
Executar o plano de aquisições da LPM	Taxa de adjudicação até setembro do Plano de Aquisições da LPM	> 80%	41%	-39%
	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPM	> 95%	33%	-62%
OOp27 (Eficácia)				
Executar o Plano de Aquisições da LPIM	Taxa de adjudicação até setembro do Plano de Aquisições da LPIM	> 80%	0%	-80%
	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPIM	> 95%	0%	-95%
OOp28 (Eficácia)				
Executar o Plano de Aquisições da PIDDAC	Taxa de adjudicação de 80% até junho do Plano de Aquisições do Investimento do Plano	> 80%	97%	17%
	Taxa execução do Plano de Aquisições do Investimento do Plano	> 95%	99%	4%

Tabela 36 QUAR do OE7 - Edificar as Capacidades do Exército

(1) OOp25 - Afirmar o Exército no âmbito da ID&I

No Exército é a AM, através do CINAMIL, que desenvolve a maioria dos projetos de ID&I, salientando-se que do Plano de Atividades de 2015, executaram-se mais de 95% das verbas atribuídas, tendo sido ainda iniciado um conjunto de projetos com financiamento do MDN e de fontes europeias.

Em 2015, foi também implementado o Plano de Comunicação do CINAMIL, reforçando a sua imagem no seio do Exército bem como de outras Instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.

(2) OOp26 - Executar o Plano de aquisições da LPM

No decorrer de 2015, foi aprovada a nova Lei de programação Militar, estabelecendo as diretrizes do investimento público das Forças Armadas em matéria de armamento e equipamento, com vista à modernização e operacionalização do sistema de forças.

Apesar do valor de investimento aprovado nessa Lei ser o constante no PA de 2015, não existia equivalência direta entre os montantes das capacidades a edificar, motivado pela existência de novas capacidades e projetos que integram

capacidades diferentes dos preconizados na Lei Orgânica de 2006, conforme quadro seguinte:

Lei Orgânica 7/2015		Plano de Aquisições (Lei Orgânica 4/2006)	
Capacidade	Montante autorizado	Capacidade	Montante autorizado
Comando e Controlo Terrestre	1.935.000 €	Comando Controlo e Comunicações	2.354.396 €
Informações, Vigilância, Aquisições de Objetivos e Reconhecimento Terrestre	- €	Informações, Vigilância, e Reconhecimento	150.000 €
Forças Ligeiras	406.000 €	Reação Rápida	490.180 €
Forças Médias	23.000 €	Intervenção	23.000 €
Forças Pesadas	463.000 €	Mecanizada	463.000 €
Sustentação Logística da Força Terrestre	13.205.000 €	Sustentação Logística da Força	12.787.083 €
Reservas de Guerra	1.500.000 €	Apoio geral	1.685.000 €
Transporte Terrestre	400.000 €		
Proteção e Sobrevivência da Força Terrestre	828.000 €		
		Ensino Formação e Treino	807.341 €
TOTAL	18.760.000 €	TOTAL	18.760.000 €

Tabela 37 Comparação entre Lei Orgânica 7/2015 e Lei Orgânica 4/2006

Atendendo às divergências encontradas, houve necessidade de submeter a despacho de S. Exa. o MDN as respetivas convergências entre a Lei de 2006 e a nova Lei de 2015, que associado ao facto das transições de saldos só se terem efetivado no decurso de 2015, provocaram atrasos no desenvolvimento dos processos aquisitivos, condicionando deste modo a normal execução financeira e material da edificação das capacidades.

(3) OOp27 - Executar o plano de aquisições da LIM

Relativamente à LIM, encontrava-se prevista a atribuição ao Exército de 12,8M€, mas verificou-se apenas a atribuição de 0,15M€, o que se revelou manifestamente insuficiente para a concretização dos projetos que haviam sido planeados.

(4) OOp28 - Executar o plano de aquisições do investimento do Plano

Neste plano de desenvolvimento de capacidades compatíveis com a utilização em OMIP, o orçamento atribuído foi de 1M€, e em conformidade com a lei de Orçamento de Estado, foi reduzido pela cativação imposta de 12,5% para 0,875M€.

Com a aprovação em 06 de outubro de 2014 por Sua Excelência o General CEME do respetivo Plano de Aquisições para 2015, foi possível lançar atempadamente os procedimentos aquisitivos, o que possibilitou o cumprimento das metas estabelecidas relativamente a esta fonte de financiamento.

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

a. OE1 – Executar Missões Operacionais e de Treino

Como atividades não planeadas, assume especial importância o início das missões nos Teatros de Operações do Iraque e da República Centro Africana, nomeadamente a *Operation Inherent Resolve*, e a *European Union Military Advisory Mission*. Para cada uma destas missões foi efetuada a preparação de dois Contingentes Nacionais, que englobaram um conjunto de atividades operacionais e logísticas, inerentes ao aprontamento, projeção, sustentação, e rendição das Forças.

Relativamente ao treino operacional, salienta-se também a participação, por Forças do Exército, no exercício Cinotécnico KANICROSS, realizado pela Força Aérea Portuguesa.

b. OE2 – Dirigir e Comandar

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

- Os trabalhos inerentes à elaboração da Diretiva de Planeamento do Exército e da Diretiva do Estado-Maior do Exército para o Biénio 2015/2016, assim como a apoio prestado na elaboração das diretivas setoriais pelos diversos OCC, no intuito de efetuar o alinhamento dos seus objetivos setoriais com os estratégicos do Ramo, possibilitando deste modo a operacionalização da Gestão Estratégica do Exército, associada à metodologia *Balanced Scorecard*, através da utilização da plataforma informática *Microsoft Enterprise Project Management* (EPM). Ainda neste âmbito, procedeu-se à dinamização da formação, tendo em vista capacitar para a gestão de projeto e para a utilização e manipulação da ferramenta, procurando-se desenvolver processos sequenciais e cíclicos que assegurem a contínua adaptação institucional face às alterações do meio envolvente e as necessidades do país, sejam do ponto de vista interno, ou externo;
- Relativamente ao planeamento de médio e longo prazo, foram iniciados os trabalhos inerentes ao documento “Exército 2030”, procurando-se efetuar a ligação e harmonização entre as orientações políticas e os mandatos do Comando do Exército, constituindo-se como um documento agregador e harmonizador da visão de futuro do Exército que envolva os atuais líderes de topo e os futuros;
- No âmbito do Comando e Controlo, foi assegurada a colaboração na produção dos requisitos, especificações técnicas, e lista de componentes, a integrar nos

procedimentos contratuais inerentes ao processo de industrialização da produção dos Módulos do SIC-T que vierem a ser lançados;

- Foi efetuada uma reunião com elementos do Secretariado Permanente da Finabel, com vista a preparar e coordenar as atividades a desenvolver para a reunião de Chefes de Estado-Maior, a realizar em Portugal em abril de 2016;
- A condução do plano de entrevistas relacionadas com os exercícios ORION15, TRJ15 e CELULEX15 e respetiva compilação dos dados, Lições Identificadas e apresentação dos resultados;
- Estudo e contribuição para o parecer do Exército sobre, o Relatório de Atividades da Comissão Nacional dos Direitos Humanos, a revisão do Sistema de Comunicações para Comando e Controlo da Componente de Operações Especiais, a adoção do código de conduta das exclusões REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*), e a identificação de práticas seguidas pelas Forças Armadas Portuguesas, no âmbito da implementação das *Lucens Guidelines*, para proteger do uso militar as escolas e universidades, durante os conflitos armados;
- Proposta da participação do Exército em ações de formação no âmbito, da capacidade de Ciberdefesa, no Curso Básico de Emergências e Curso de Gestão de Catástrofes da Unidade Militar de Emergência Espanhola, e no Curso Francês de Planeamento de Exercícios ao nível componente, organizado pelo *Rapid Reaction Force – France*, na *14th Afeghanistan Mission Network Service Management and 2nd Federated Mission Networking Change and Implementation and Coordination Working Groups*;
- Proposta da afiliação da BrigInt, ao *NATO Rapid Deployable Corp- Italy*;
- Elaboração de estudos e propostas sobre, o Simulador da PANDUR, e a transição de categoria dos militares do Quadro Especial de Técnico de Saúde dos Quadros Permanentes e áreas funcionais da saúde-Sargentos em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC);
- Revisão do normativo referente à “Normalização da Formação em Comando e Liderança no Exército”, “Normas de Frequência, Avaliação e Classificação para os Instruendos Alunos do CFS e do Estágio Técnico-Militar”, e “Ensino a Distância no Exército”;
- Reavaliação do conceito de implementação da certificação *Eco-Management and Audit Scheme* no Exército, definição do modelo de certificação ambiental das U/E/O, e organização do I Seminário de Ambiente do Exército subordinado ao tema da

“Segurança e Eficiência Energéticas” e que contou com palestrantes de diversas entidades civis e militares ligadas a esta temática;

- Elaboração do Plano Plurianual do Exército para a implementação da Resolução das Nações Unidas sobre Mulheres, Paz e Segurança - 2015-2018;
- Elaboração de proposta com conjunto de ações a desenvolver pelo Exército, tendentes à concretização do Plano Nacional de Igualdade e Plano Nacional de Ação, de modo a desenvolver as capacidades operacionais no âmbito da perspetiva do género;
- Participação nas reuniões de trabalho para implementação do Módulo de Recursos Humanos do SIG;
- No âmbito da elaboração e revisão de processos de credenciação foram emitidos 1090 certificados conforme tabela seguinte:

Marca	Total
NACIONAL	455
NATO	442
UE	193
Total	1090 (81.750€)

Tabela 38 Processos de credenciação efetuados

No âmbito das atribuições do **CSDE**, salienta-se os seguintes pareceres solicitados para atribuição de medalhas:

Medalha	Processos recebidos	Parecer favorável	Parecer desfavorável
Cruz de Guerra a U/E/O	1	1	0
Mérito Militar	87	77	10
D Afonso Henriques	5	5	0

Tabela 39 Pareceres a condecoração elaborados pelo CSDE

Relativamente à **IGE**, foram efetuadas algumas avaliações e elaborados os respetivos relatórios finais a exercícios que não estavam planeados, como sejam o ORION e o EFICÁCIA.

Foi também implementado um Plano de Formação para 2015/2016, que prevê um conjunto de ações de formação que ocorrem na IGE ou em entidades externas, e têm por finalidade dotar os inspetores de conhecimentos técnicos e de ferramentas que auxiliem a execução de avaliações futuras.

No âmbito da **AM** relevam-se que foram apresentadas candidaturas de projetos de ID&I ao MDN e à Agência Europeia de Defesa.

No que concerne à **DHCM**, ressalva-se as seguintes atividades desenvolvidas e não planeadas:

- Apoio técnico à elaboração de um inquérito aos sistemas de informação em museus, pelo Instituto Nacional de Estatística;
- Implementação e utilização regular da ferramenta colaborativa *InArte*, que abrange os Museus Militares e Coleções Visitáveis das U/E/O;
- Apoio especializado em museologia à Comissão para a criação do Núcleo Museológico de Artilharia de Costa;
- Apoio especializado em museologia militar para a participação do Exército num *workshop* em Belgrado sobre memoriais de guerra e museus militares;
- Criação de uma exposição desmontável em materiais *roll-up*, cujo tema é a Participação do Exército português na Primeira Guerra Mundial.

Relativamente à **DCSI**, importa salientar a elaboração das especificações técnicas inerentes ao projeto SIC-T para as comunicações do Agrupamento Sanitário e Unidade de Apoio Geoespacial, bem como a elaboração e execução dos projetos solicitados no âmbito da implementação de um ambiente de rede integrada “Full IP”, ao nível do domínio Classificado e Não Classificado, nas U/E/O do Exército.

c. OE3 – Gerir Atividades Logísticas

De entre as atividades efetuadas e não planeadas, sobressaem as seguintes desenvolvidas pelo CmdLog:

- A execução de 13 intervenções em infraestruturas com recurso a verbas provenientes de receitas próprias geradas pelas U/E/O, num montante total de 765.005,00 €;
- Incremento substancial de área de coberturas de fibrocimento removidas, numa área superior à planeada em 21.000 m², a que correspondeu um investimento total de 1.799.072,11€;
- No âmbito de projetos ID&I, foi proposta a Constituição do Conselho Científico dos Laboratórios de Defesa Biológica e Química, com vista ao desenvolvimento das capacidades de Investigação;

- Os Laboratórios Militares integraram 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, tendo sido ainda constituídos como laboratórios de reserva do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, para a deteção/identificação deste vírus;
- Ainda no âmbito da atividade laboratorial, participou-se num Workshop em Angola, sobre saúde militar, na resolução de um incidente químico ocorrido na Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa em outubro de 2015. Foi ainda prestado um reconhecimento pela Associação Nacional para a Qualidade, que culminou com a visita do Sr. Diretor-Geral da Organização para a Proibição das Armas Químicas, Embaixador Ahmet Uzumcu;
- Relativamente ao Centro de Informação Geoespacial do Exército, refira-se a sua participação em diversos exercícios no âmbito do treino operacional, assim como a sua participação no grupo de trabalho para os UAVs, e na implementação do projeto para edificação da Capacidade da LPM de constituição de uma Unidade de Apoio Geoespacial do Exército.

d. OE4 – Administrar Recursos Humanos

Como atividades não planeadas neste OE, importa salientar as tarefas executadas relativamente à reavaliação da estrutura de recrutamento, em conformidade com os trabalhos em curso no âmbito do MDN, a participação nos estudos relativos à revisão da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas, e a colaboração nos trabalhos em curso ao nível da criação de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos e Vencimentos no Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional.

Refira-se também, que se continuou a trabalhar ao nível do quadro legal das contratações de recursos humanos, e que foram elaboradas propostas de reajustamento do normativo regulador dos militares colocados fora do Exército e na atribuição da situação de inamovibilidade aos especialistas de áreas críticas.

Relativamente aos Conselhos das Armas e Serviços do Exército, foram planeadas e apoiadas as respetivas reuniões, tendo sido executadas todas as atividades de preparação dos processos individuais dos militares a apreciar na promoção por Diuturnidade, Antiguidade e Escolha.

No âmbito das colocações de militares na situação de reserva, na efetividade de serviço, as colocações existentes a 31 de Dezembro de 2015, constam do quadro seguinte:

Categoria	Efetivo Autorizado	Existências a 31Dec2015
Estrutura Orgânica das Forças Armadas		
Oficiais	67	55
Sargentos	59	54
Praças	0	0
Estruturas do EMGFA		
Oficiais	12	13
Sargentos	6	9
Praças	0	0
Fora da estrutura orgânica das Forças Armadas		
Oficiais	64	68
Sargentos	128	154
Praças	0	0

Tabela 40 Efetivo de militares na reserva na efetividade do serviço

Em 2015, foram também concluídos os processos relativos a deficiências detetadas pela auditoria do Tribunal de Contas realizada às remunerações no Exército no ano de 2013, e que teve por objetivo examinar a conformidade legal e regulamentar do processamento de remunerações, suplementos e descontos obrigatórios aos militares do Exército na situação de reserva.

No âmbito dos DFA e Pensionistas, Processos de Invalidez e Reconstituições de Carreira, foram despachados, pelo MDN e CEME, 487 processos, tendo sido considerados 103 ex-militares como DFA. Nos últimos anos o quantitativo de Pensões por Invalidez atribuídas é o constante do seguinte gráfico:

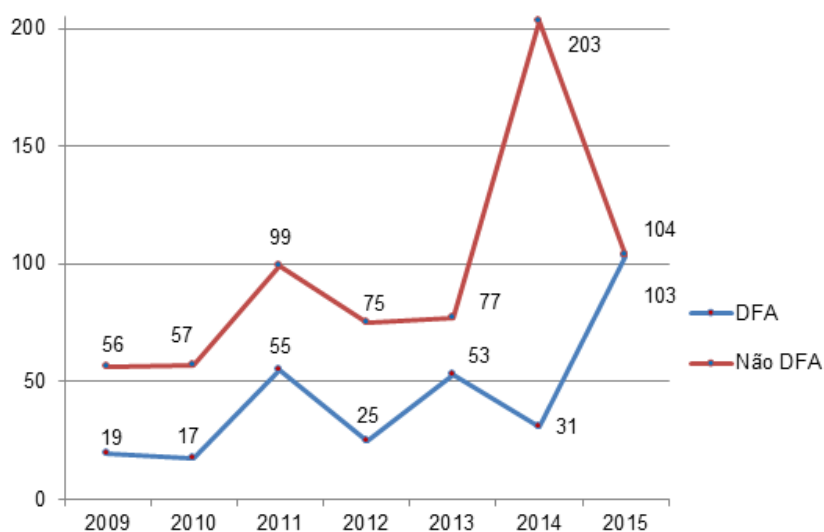


Gráfico 41 Pensões de invalidez atribuídas

No final de 2015 o número de Pensionistas por Invalidez (DFA e não DFA) era o seguinte:

Categoria	DFA	Não DFA	Total
Oficiais	476	280	756
Sargentos	866	648	1.514
Praças	4.248	6.394	10.642
Civis	77	33	110
Totais	5.667	7.355	13.022

Tabela 42 número de pensionistas por invalidez

Relativamente a reconstituições de carreira, foram processados 29 processos, conforme tabela que se segue, referindo-se ainda que, decorrente da demora na resolução das reconstituições de carreira apresentadas, foi pago à CGA o montante de 577.806,62 € correspondente a Juros de Mora, apurados por aquela Entidade:

ENQUADRAMENTO	Nº PROCESSOS	VALOR
Lei 15/92, de 05 de agosto (Lei dos Coronéis)	16	595.947,91 €
Lei 43/76, de 20 de janeiro (DFA)	5	1.573.354,03 €
Lei 43/99, de 11 de junho (25 de abril)	8	2.936.714,19 €
TOTAL	29	5.106.016,13 €

Tabela 43 Reconstituições de carreiras

e. OE5 – Formar e Qualificar Recursos Humanos

Enquadrado neste OE, evidenciam-se os trabalhos desenvolvidos pelo **CID**, na elaboração do perfil profissional (levantamento de competências e respetivos índices comportamentais), tendo sido desenvolvida uma biblioteca de competências que permite partilhar as competências já levantadas, bem como adicionar outras a levantar;

Destaca-se também a parceria efetuada com o Centro de Formação Profissional da Indústria da Construção Civil e Obras Públicas do Sul, que possibilitou a realização de ações de formação de canalizador e pedreiro.

Relativamente à **DE** importa relevar o início ao processo de autoavaliação dos EME's, através da metodologia CAF (*Common Assessment Framework*), que é um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, e que se baseia na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

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

a. Recursos Humanos

Os efetivos do Exército têm vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, tendo sido evidenciado, no último ano, uma diminuição de 936 elementos. Os efetivos referente a 31 de dezembro estão refletidos nos gráficos seguintes (não incluem os alunos da AM que totalizam 262 em 2015).

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

Por categorias, e incluindo os militares que prestam serviço Fora do Ramo, os efetivos globais ascendem aos 17.072 colaboradores, distribuídos em conformidade com a tabela seguinte:

Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total
2.639	3.840	8.658	1.935	17.072

Tabela 44 Efetivos do Exército por categorias

O seguinte gráfico representa a distribuição percentual do pessoal na Efetividade de Serviço pelas respectivas categorias:

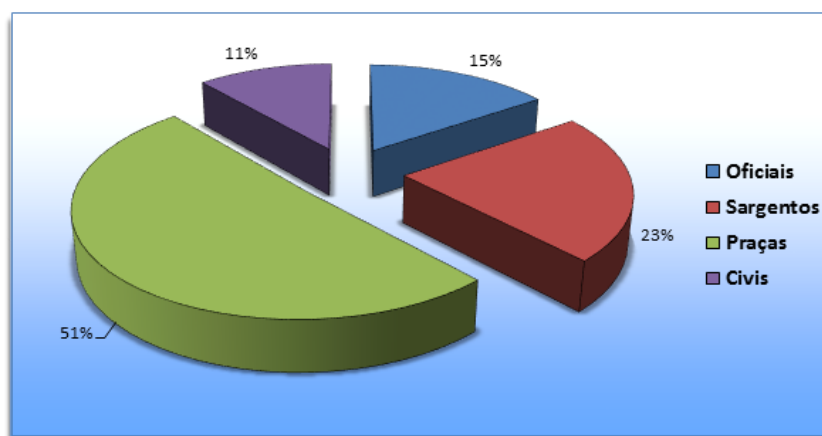


Gráfico 45 Distribuição percentual dos efetivos do Exército por categorias

A seguinte tabela apresenta o pessoal na efetividade de serviço, por forma de prestação de serviço, incluindo os militares que prestam serviço Fora do Ramo:

QP	RV/RC	Civis	Total
5.594	9.543	1.935	17.072

Tabela 46 Efetivos do Exército por forma de prestação de serviço

O gráfico que se segue representa a distribuição percentual do pessoal na Efetividade de Serviço, pelas respectivas formas de prestação de serviço:

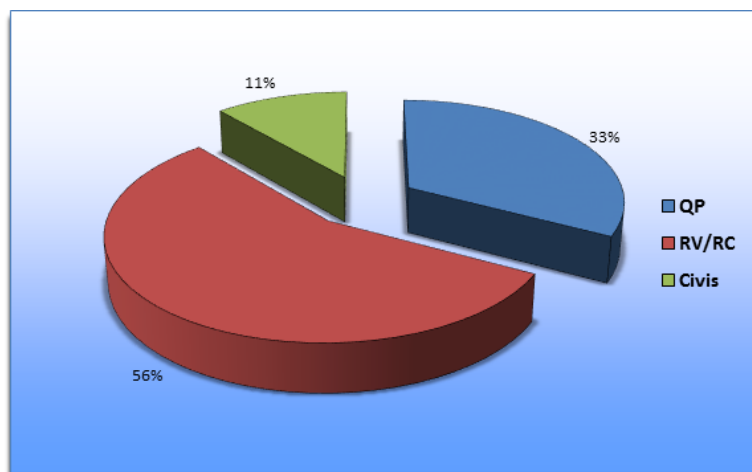


Gráfico 47 Distribuição percentual dos efetivos do Exército por forma de prestação de serviço

Através do seguinte gráfico é possível verificar a variação de efetivos desde 2007:

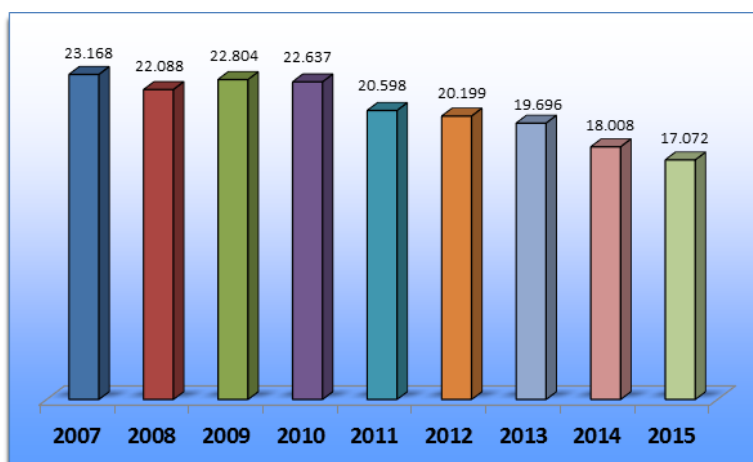


Gráfico 48 Variação dos efetivos do Exército desde 2007

Através da análise da seguinte tabela, verifica-se que a continuada redução dos efetivos globais teve, nos últimos dois anos, uma grande incidência nos militares em RV/RC, motivada pelos efeitos produzidos pela Lei do Orçamento do Estado.

Ano	QP	RV/RC	Cíveis	Total
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
2015	5.594	9.543	1.935	17.072

Tabela 49 Variação de Efetivos do Exército por forma de prestação de serviço desde 2007

Apesar da contínua redução de efetivos apresentada, o Exército mantém o esforço de conservação da sua capacidade operacional, pelo que a gestão dos efetivos continua com a prioridade na colocação de militares na componente operacional do Exército, em detrimento da componente fixa, conforme se verifica através do seguinte gráfico, que não inclui os 295 trabalhadores civis a prestar serviço no Hospital das Forças Armadas, com dependência administrativa e financeira no Exército:

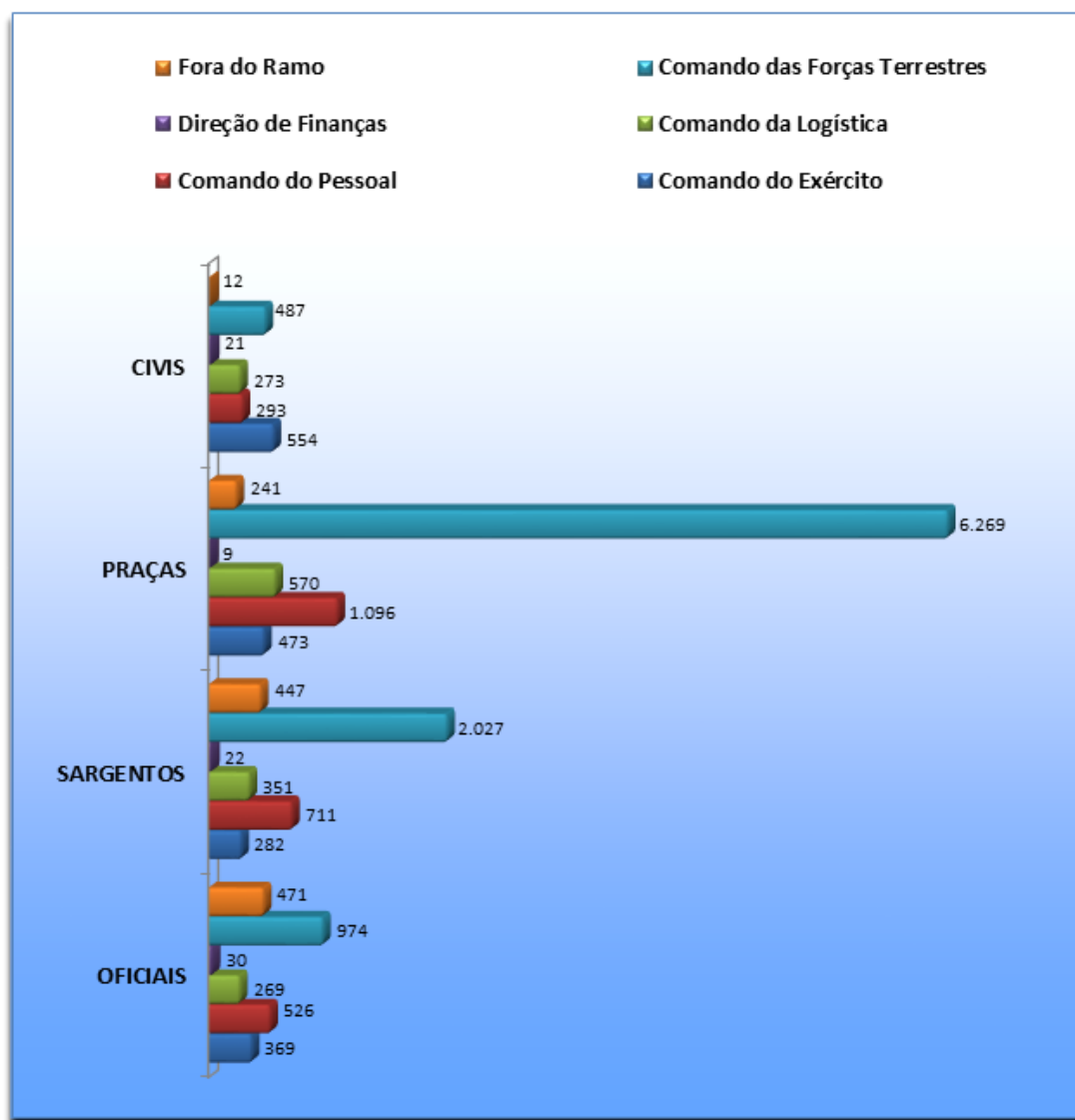


Gráfico 50 Distribuição de efetivos por OCC

Relativamente à Administração de Pessoal Civil, em 2015 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, salientando-se que não estão espelhados os 79 trabalhadores em contrato de prestação de serviço:

Carreira	Mobilidade / Reaffectação	Requisição	Fim licença sem remuneração de longa duração	Contrato de Trabalho a Termo Certo	Total
Carreira Subsistente	1				1
Assistente Operacional.	104		2		106
Assistente Técnico	52		2		54
Técnico Superior	6				6
Docente E. B. Sec.	3	12		8	23
Totais	166	12	4	8	190

Tabela 51 Admissões de trabalhadores civis

Salienta-se que, decorrente da publicação do Decreto-Lei n.º 167/2014, de 06 de novembro, que impôs a extinção das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, e a extinção, por fusão, das Oficinas Gerais de Material de Engenharia, e o Decreto-Lei n.º 11/2015, de 26 de janeiro, que extingue a Manutenção Militar, foram iniciados os processos de mobilidade e reaffectação de trabalhadores pertencentes a esses Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE's).

Deste modo, o efetivo de trabalhadores civis do Exército, em 31 de dezembro de 2015, inclui 269 trabalhadores provenientes dos EFE's que, por reaffectação, integração e mobilidade na categoria, ingressaram no MPCE, colocados nas várias U/E/O, conforme quadro seguinte:

Carreiras / Categorias	DGME RT	IPE	IO	Várias U/E/O	Várias U/E/O
	01-Jan-15	16-Mar-15	24-Mar-15	16-Mai-15	01-Jun-15
Técnico Sup.	1			1	3
Coord. Téc.	3				3
Ass. Téc.	7			35	30
Enc. G. Op.				1	
Enc. Op.	24			16	3
Ass. Op.	14	1	5	57	64
Carr. Subsistente	1				
Totais	50	1	5	110	103
	269				

Tabela 52 Admissões de trabalhadores civis

A redução de efetivos dos trabalhadores do MPCE, prevista na Defesa 2020, refletiu-se até abril/maio de 2015 de forma gradual. Contudo, a partir de junho de 2015, com

a reafecção, integração e mobilidade na categoria de 269 trabalhadores dos EFE's houve uma subida acentuada, conforme se verifica pelos seguintes gráficos:

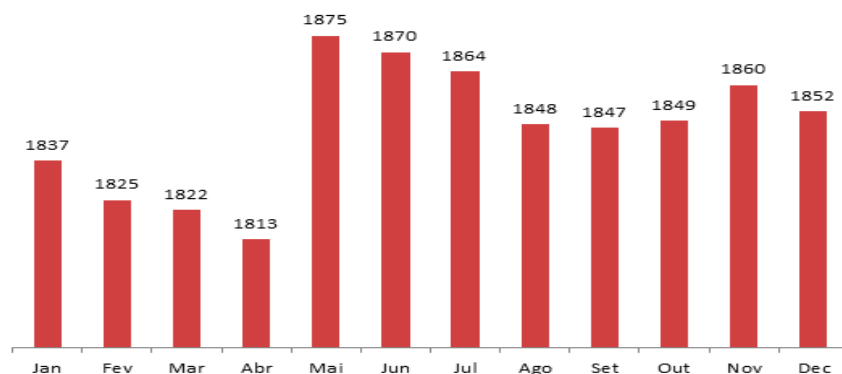


Gráfico 53 Evolução do número de trabalhadores do MPCE

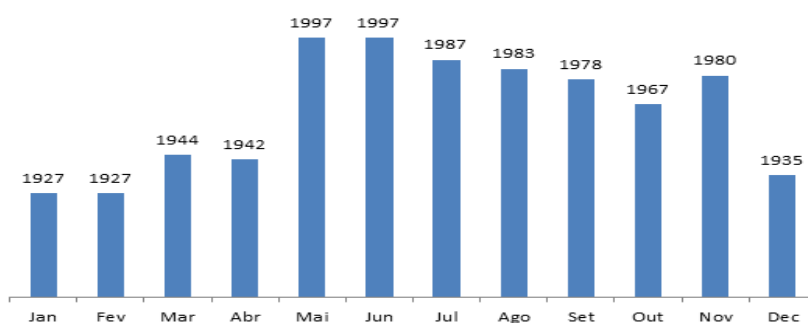


Gráfico 54 Evolução do número de civis com ligação ao Exército

O seguinte gráfico demonstra os principais fatores que motivaram a saída de 161 trabalhadores com ligação ao Exército, não estando contabilizados os 47 trabalhadores subsidiados:

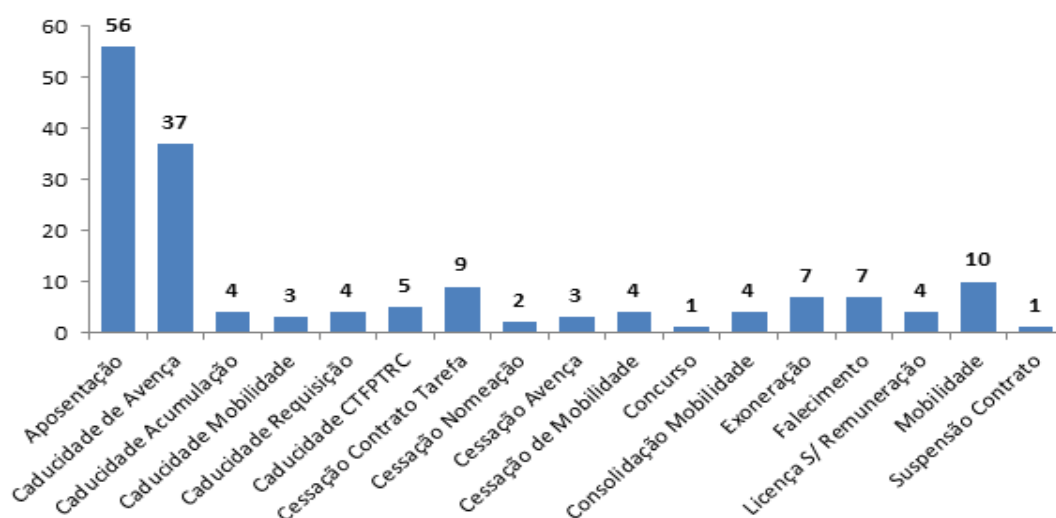


Gráfico 55 Motivos das saídas dos colaboradores civis

O seguinte gráfico apresenta as admissões por mobilidade, na categoria de colaboradores civis provenientes de outros organismos exteriores ao Exército:

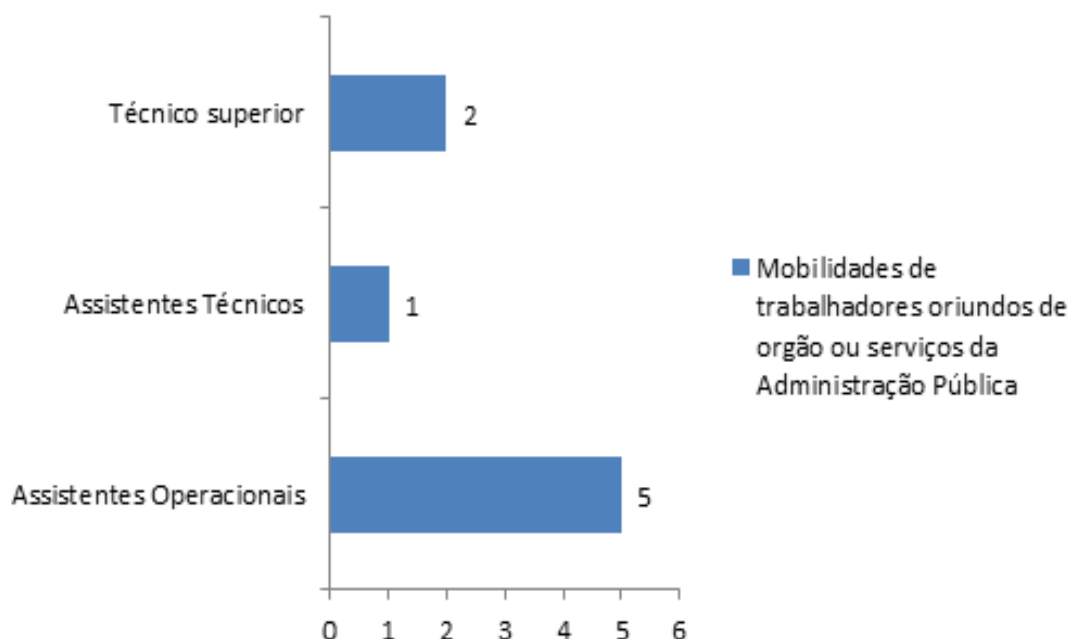


Gráfico 56 colaboradores civis provenientes de organismos exteriores ao Exército

Para suprir algumas das necessidades de trabalhadores, o Exército recorreu a trabalhadores subsidiados ao longo de 2015, tendo sido admitidos 55 para várias U/E/O, conforme demonstrado no seguinte gráfico:

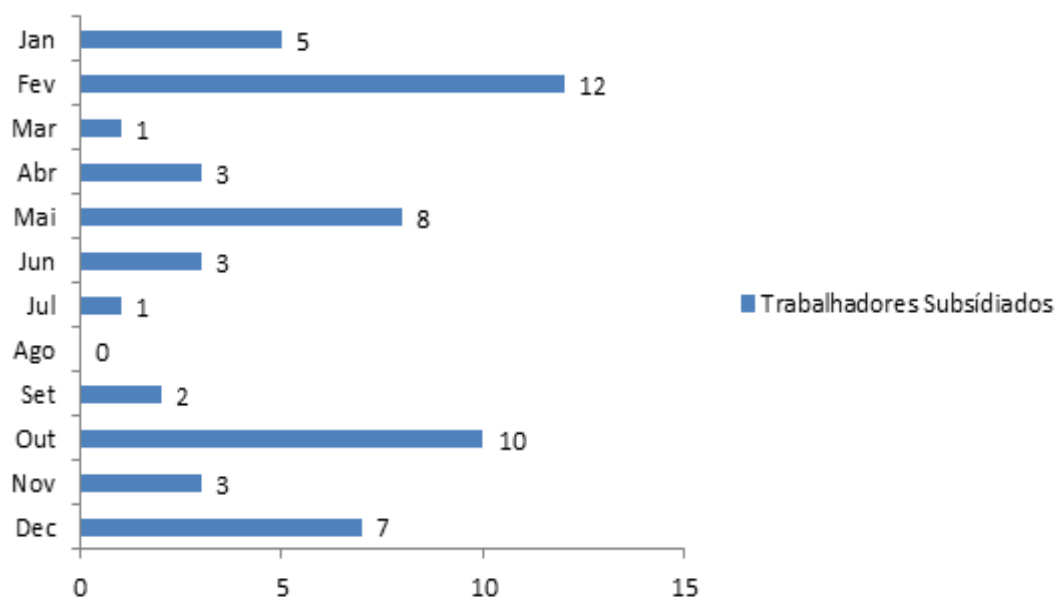


Gráfico 57 Contratação de trabalhadores subsidiados

A distribuição percentual por género é a constante do seguinte gráfico:

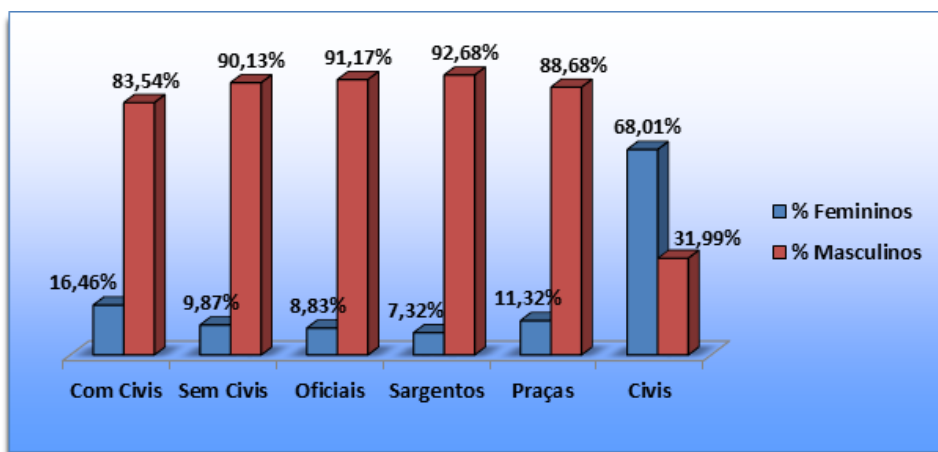


Gráfico 58 Distribuição percentual dos Efetivos por género

No âmbito dos efetivos femininos na efetividade serviço o seguinte gráfico apresenta a sua distribuição por categoria:

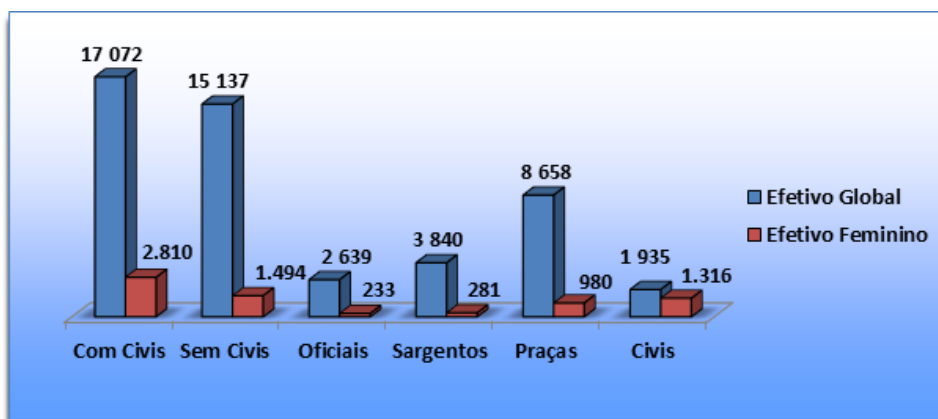


Gráfico 59 Efetivos femininos por categoria

Seguidamente, podemos observar os efetivos femininos por forma de prestação de serviço:

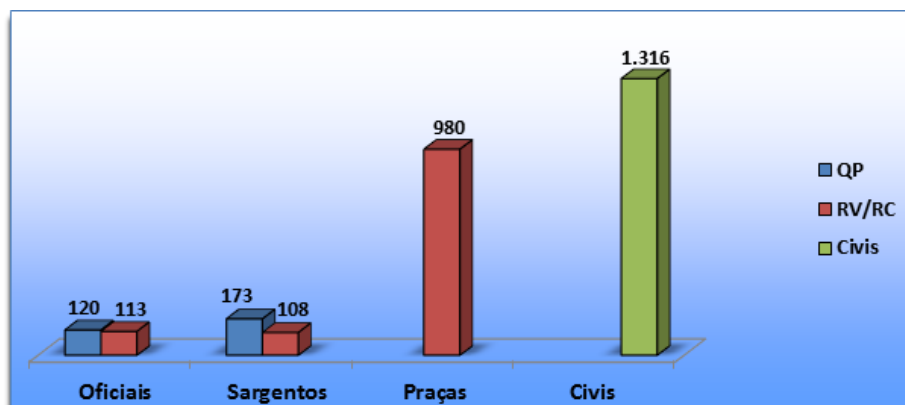


Gráfico 60 Efetivos femininos por categoria e forma de prestação de serviço

(2) Passagens à situação de Reserva

Em 2015 passaram 195 militares do QP à situação de reserva. Através do seguinte gráfico podemos verificar a evolução desta transição desde 2007:

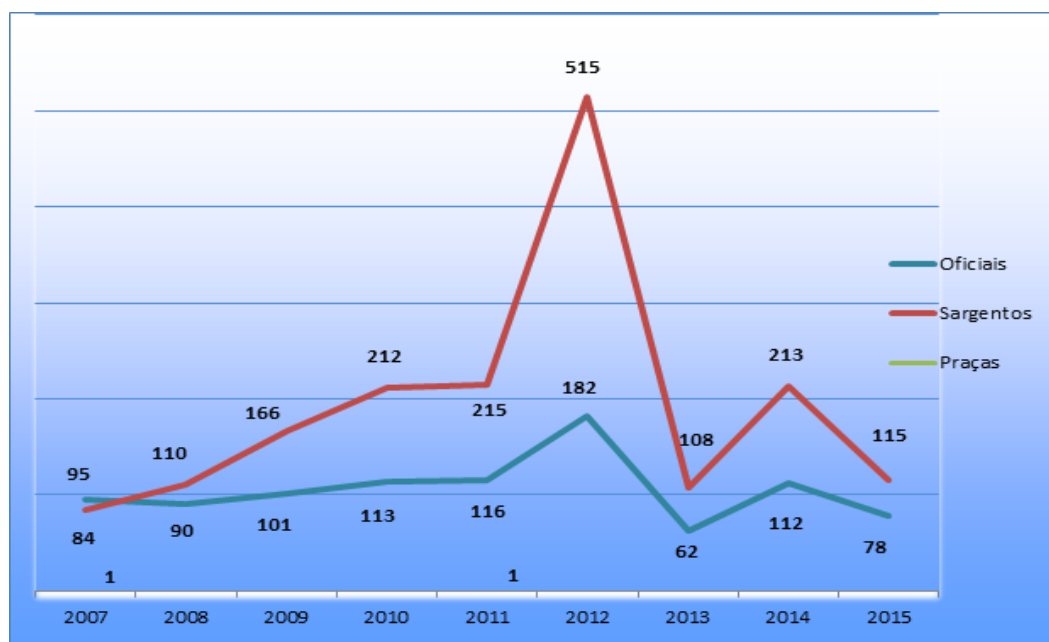


Gráfico 61 Variação anual dos efetivos que transitam para a situação de reserva

No final do ano de 2015, existiam 2.081 militares dos QP na situação de reserva, como se verifica através da seguinte tabela:

Militares na Situação de Reserva			
Categoria	Total	Na Efect Svc	Fora Efect Svc
Oficiais	696	133	563
Sargentos	1.384	208	1.176
Praças	1	0	1
Totais	2.081	341	1.740

Tabela 62 Efetivos na situação de reserva

(3) Mudança de Situação de Reserva para a Reforma

No ano de 2015, passaram à situação de reforma 242 militares do QP na situação de reserva, distribuídos por 91 Oficiais e 151 Sargentos, verificando-se, no final do ano, os seguintes quantitativos na situação de reforma:

Militares na Reforma	
Oficiais	3.752
Sargentos	4.644
Praças	107
Total	8.503

Tabela 63 Quantitativo de militares na situação de reforma

Durante o ano de 2015 foram enviados para a Caixa Geral de Aposentações (CGA), 320 processos de reforma, de Oficiais e Sargentos, sendo que, no mesmo período, foram assumidos pela CGA 400 pensões de reforma. Percentualmente, os motivos da passagem à situação de Reforma dos militares dos QP foram os seguintes:

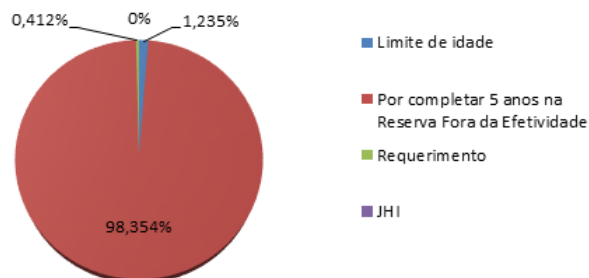


Gráfico 64 Motivos de passagem à situação de reforma

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.



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



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



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 táctica terrestre e armamento, a falta de alguns equipamentos obriga à execução de uma gestão em forma de “pool” para satisfação dos empenhamentos das unidades no quadro do

treino operacional e do empenhamento real. A cedência temporária destes materiais traduz-se, na generalidade das situações, numa quebra de ritmo do treino e no acelerar do desgaste dos equipamentos;

- Relativamente às Infraestruturas, a idade e estado de conservação de algumas instalações do Exército, constituem sinais de alerta evidentes para a necessidade de, no curto prazo, serem afetados recursos para a sua manutenção e renovação.

Decorrente destas faltas de material, é necessário recorrer, sobretudo nos casos das Forças do Exército atribuídas a compromissos internacionais (NRF e FND), e nacionais (FRI e CompOEsp), ao empréstimo ou cedência temporária de equipamentos e materiais por longos períodos de tempo (normalmente para o período de standby), para satisfação das necessidades destes tipos de Forças.

c. Recursos Financeiros

Em 2015, o total de receitas e fundos próprios executados pelo Exército foi de 603,6M€, distribuídos do seguinte modo:

Fonte de Financiamento	Valor (€)	%
OMDN	547.241.204,43	90,66%
OMDN FND	19.334.718,41	3,20%
DCCR	21.853.284,20	3,62%
LPM	11.196.049,36	1,85%
LPM DCCR	1.420.579,10	0,24%
LPIM	150.000,00	0,02%
PIDDAC	866.590,65	0,14%
Financiamento União Europeia	158.213,93	0,03%
Projetos Cofinanciados	1.396.568,86	0,23%
Total	603.617.208,94	100,00%

Tabela 65 Execução financeira do Exército por fonte de financiamento

Deste montante foram executados 500,6M€ em despesas com pessoal, o que representa 82,93% do total do Exército, conforme tabela seguinte:

Agrupamento económico	Valor (€)	%
Despesas com o Pessoal	500.604.446,91	82,93%
Aquisição de Bens e Serviços	76.230.716,96	12,63%
Juros e outros encargos	727.759,40	0,12%
Transferências correntes	1.977.685,09	0,33%
Subsídios	22.450,00	0,00%
Outras despesas correntes	487.083,08	0,08%
Aquisição de bens de capital	23.567.067,50	3,90%
Total	603.617.208,94	100,00%

Tabela 66 Execução financeira do Exército por agrupamento económico

Relacionando as duas tabelas apresentadas, releva-se que, mesmo considerando todas as fontes de financiamento (beneficiando deste modo o cálculo da Operação e Manutenção uma vez que a execução das Despesas com Compensação em Receitas (DCCR) incide principalmente nesta área), verifica-se que a execução orçamental do Exército ficou aquém do desiderato preconizado para a distribuição da despesa pela reforma 2020, nomeadamente nos 60% para despesas com pessoal, 25% em operação e manutenção, e 15% em investimento:

Execução do Exército

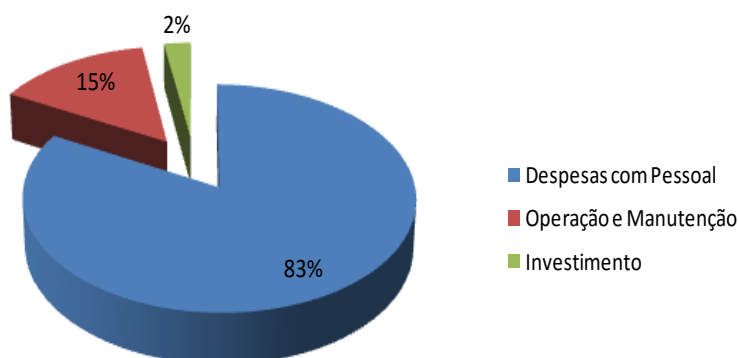


Gráfico 67 Execução financeira do Exército por agregado da "Reforma 2020"

Relativamente ao PA15 é possível verificar, através da seguinte tabela, os desvios existentes por cada um dos objetivos estratégicos do Exército, cujas análises serão apresentadas nos descritivos por Fontes de Financiamento:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVIO
Administrar recursos humanos	503 085 100	493 434 682	-9 650 418
Assegurar as atividades de vida corrente	26 555 440	25 279 460	-1 275 980
Comandar, Dirigir e Formar	14 604 577	1 603 474	-13 001 103
Edificar as capacidades do Exército	76 863 993	13 888 406	-62 975 587
Executar Missões Operacionais e de treino	1 414 397	2 197 918	783 521
Formar e qualificar recursos humanos	1 340 348	502 442	-837 906
Gerir atividades logísticas	47 428 376	66 710 827	19 282 451
Total	671 292 231	603 617 209	-67 675 022

Tabela 68 Execução financeira do Exército por OE

(1) Orçamento do Ministério da Defesa Nacional (OMDN)

O orçamento inicial cifrou-se na ordem dos 546M€, sendo que a execução final situou-se nos 547M€, dos quais 89,70% foram afetos às despesas com pessoal, como se verifica através da tabela seguinte:

Subagrupamentos Económicos	Valor	%
Remunerações Certas e Permanentes	295.270.852,64	60,15%
Abonos Variáveis e Eventuais	16.230.696,66	3,31%
Segurança Social	179.385.578,59	36,54%
Despesas com Pessoal	490.887.127,89	89,70%
Aquisição de Bens	23.624.557,36	57,10%
Aquisição de Serviços	17.752.960,77	42,90%
Aquisição de Bens e Serviços	41.377.518,13	7,56%
Juros e outros Encargos	7.940,75	0,00%
Transferências Correntes	1.966.703,48	0,36%
Outras Despesas Correntes	35.452,20	0,01%
Aquisição de Bens de Capital	12.966.461,98	2,37%
Total Geral	547.241.204,43	100,00%

Tabela 69 Execução financeira do OMDN Exército por subagrupamento económico

Relativamente à Execução por cada um dos OCC, salienta-se que houve a necessidade de reforçar as dotações relacionadas com vencimentos em cerca de 3,5M€, como se verifica através da seguinte tabela:

OCC	Orçamento Estado 2015	Execução
Vencimentos	488.270.384	491.754.261
CmdEx	2.715.400	2.832.039
CFT	6.000.000	6.838.277
CmdPess	1.360.000	1.307.637
CmdLog	45.808.000	42.960.594
CID	2.160.000	1.548.396
Total	546.313.784	547.241.204

Tabela 70 Execução financeira do OMDN Exército por OCC

Dos montantes apresentados na tabela anterior, refira-se ainda que o CID apresenta uma execução inferior às verbas atribuídas, em virtude deste Comando ter sido extinto no decorrer de 2015, e que parte dos montantes não executados pelo CmdLog estão relacionados com a aplicação da redução dos fundos disponíveis, que incidiram essencialmente nas dotações afetadas a este Comando.

Relativamente aos valores planeados no PA15, a seguinte tabela apresenta os desvios verificados, salientando-se que a redução no Objetivo Estratégico - Administrar Recursos Humanos implicou um menor número de incorporações, inviabilizando a obtenção dos rácios definidos para o Sistema de Forças de 2014, e que houve a necessidade de retirar verbas de outros Objetivos Estratégicos para reforçar as despesas de vida corrente das U/E/O do Exército, como sejam os encargos das instalações:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVIO
Administrar recursos humanos	503 041 377	491 938 114	-11 103 263
Assegurar as atividades de vida corrente	11 498 437	14 385 776	2 887 339
Comandar, Dirigir e Formar	3 903 677	1 128 131	-2 775 546
Edificar as capacidades do Exército	170 000	283 895	113 895
Executar Missões Operacionais e de treino	1 219 142	300 956	-918 186
Formar e qualificar recursos humanos	843 291	166 797	-676 494
Gerir atividades logísticas	40 690 314	39 037 535	-1 652 779
Total	561 366 238	547 241 204	-14 125 034

Tabela 71 Execução financeira do OMDN Exército por OE

(2) Despesas com Compensação em Receitas

As dotações iniciais foram de 29M€, tendo sido arrecadadas receitas no montante de 21.853.284,20€, das quais 1.394.606,87€ foram referentes à cedência de instalações e fornecimento de serviços a contingentes estrangeiros no Kosovo.

Do montante global arrecadado, 80,41% foi afeto a despesas com Aquisição de Bens e Serviços, como se verifica através da tabela seguinte:

Subagrupamentos Económicos	Valor	%
Abonos Variáveis e Eventuais	271.953,22	15,22%
Segurança Social	1.514.627,12	84,78%
Despesas com Pessoal	1.786.580,34	8,18%
Aquisição de Bens	9.472.720,36	53,91%
Aquisição de Serviços	8.098.920,78	46,09%
Aquisição de Bens e Serviços	17.571.641,14	80,41%
Outros Juros	611.929,62	85,01%
Outros Encargos Financeiros	107.889,03	14,99%
Juros e outros Encargos	719.818,65	3,29%
Subsídios	22.450,00	0,10%
Dotação Provisional	556,77	0,12%
Impostos e Taxas	448.328,27	99,88%
Outras Despesas Correntes	448.885,04	2,05%
Aquisição de Bens de Capital	1.303.909,03	5,97%
Total Geral	21.853.284,20	100,00%

Tabela 72 Execução financeira das DCCR do Exército por subagrupamento económico

A execução de 2015, relativamente ao PA15, é apresentada resumidamente no seguinte mapa, salientando-se que, a redução de receita verificada, encontra-se fundamentalmente associada a uma diminuição das restituições de IVA reembolsável, e à transferência do Hospital Militar do Porto para o HFAR, situação esta que ocorreu após elaboração do PA15:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVIO
Administrar recursos humanos	43 723	1 484 059	1 440 336
Assegurar as atividades de vida corrente	15 057 003	10 815 888	-4 241 115
Comandar, Dirigir e Formar	10 700 900	466 543	-10 234 357
Edificar as capacidades do Exército		593 740	593 740
Executar Missões Operacionais e de treino	195 255	196 814	1 559
Formar e qualificar recursos humanos	497 057	335 625	-161 432
Gerir atividades logísticas	5 506 062	7 960 615	2 454 553
Total	32 000 000	21 853 284	-10 146 716

Tabela 73 Execução financeira das DCCR do Exército por OE

(3) Forças Nacionais Destacadas

O orçamento atribuído no início do ano para as FND foi 20.241.075,00€, salientando-se que, no decurso de 2015, foram iniciadas as missões *Inherent Resolve* no Iraque e a *European Union Military Assistance Mission* na República Centro Africana. A execução das respetivas missões é a constante da tabela seguinte, sendo que o saldo verificado encontra-se relacionado com a aplicação da redução dos fundos disponíveis.

Execução das Forças Nacionais Destacadas

Missão	Orçamento Atribuído	Execução	Saldo
KFOR	12.105.592,00	11.924.537,49	181.054,51
EUTM SOMÁLIA	342.300,00	339.064,50	3.235,50
EUTM MALI	140.000,00	136.195,55	3.804,45
ASSURANCE MEASURES	3.516.077,00	3.463.498,81	52.578,19
IRF/NRF	1.170.850,00	1.170.773,18	76,82
MINUSMA	122.182,00	118.805,49	3.376,51
Resolute Support	537.884,00	495.016,48	42.867,52
EUMAM (RCA)	304.969,00	159.156,69	145.812,31
Inherent Resolve	2.001.221,00	1.527.670,23	473.550,77
Total	20.241.075,00	19.334.718,41	906.356,59

Tabela 74 Execução financeira das FND por Missão

Através da seguinte tabela, é possível verificar a execução destas verbas por cada um dos OCC, salientando-se que os montantes apresentados no CmdPess relacionam-se essencialmente com os suplementos de missão dos militares empenhados além-fronteiras, e os que se verificam no CmdLog estão relacionados essencialmente com as despesas inerentes à projeção, sustentação, e rendição dos Contingentes Nacionais.

Agrupamento económico	CmdEx	CmdPess	CmdLog	CID	CFT	Total Geral
Despesas com o Pessoal	0,00	7.929.151,68	0,00	0,00	460,50	7.929.612,18
Aquisição de Bens e Serviços	6.995,00	596,40	8.738.276,30	9.062,40	2.181.782,29	10.936.712,39
Outras despesas correntes					2.745,84	2.745,84
Aquisição de bens de capital			456.774,00		8.874,00	465.648,00
Total	6.995,00	7.929.748,08	9.195.050,30	9.062,40	2.193.862,63	19.334.718,41

Tabela 75 Execução financeira das FND por OCC e agrupamento económico

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

A dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos projetos no âmbito do PIDDAC (cuja aplicação era compatível com as Outras Missões de Interesse Público) foi de 1M€. Este montante viria a ser afetado pelas cativações associadas à Lei do Orçamento de Estado de 12,5%, tendo as mesmas incidido sobre o projeto do Agrupamento Sanitário, pelo que a dotação corrigida situou-se nos 0,875M€. Deste modo, a execução do PIDDAC em 2015 foi a constante da tabela seguinte:

Projeto	Dotação Corrigida	Pagos	Saldo
Sistema de Estações GPS de Referência Virtuais (SERVIR).	30.000,00 €	29.757,01 €	242,99 €
Enquadramento da Cartografia Militar na Escala 1:25 000 no Sistema de Referência WGS84 (CARTMIL).	40.000,00 €	38.554,94 €	1.445,06 €
Capacidade de Reconhecimento Biológico e Químico por Sistema de Apoio à ANPC	460.000,00 €	459.092,36 €	907,64 €
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Construções Horizontais e Verticais.	180.000,00 €	179.645,78 €	354,22 €
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Agrupamento Sanitário.	75.000,00 €	74.995,56 €	4,44 €
Sistema Militar para Apoio à ANPC e Cooperação com as Autarquias Locais - Pontes.	90.000,00 €	84.545,00 €	5.455,00 €
Total	875.000,00 €	866.590,65 €	8.409,35 €
Taxa de execução		99,04%	0,96%

Tabela 76 Execução financeira do PIDDAC

Relativamente ao PA15, refira-se que o desvio verificado está relacionado com o facto de terem sido planeados todos os projetos com processo de candidatura a receberem verbas por esta fonte de financiamento, tendo o Exército recebido unicamente 1M€ ilíquidos de cativações:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVIO
Edificar as capacidades do Exército	6 021 187	866 591	-5 154 596

Tabela 77 Comparação da Execução financeira do PIDDAC com o PA15

(5) Lei de Programação Militar

Ao nível da LPM, o Exército procurou implementar os projetos associados à edificação das capacidades militares definidas na Lei 7/2015, de 18 de maio. Ao montante inicial de 18,76M€, foi adicionado o de 19,39M€ de saldos transitados de anos anteriores, e 1,42M€ de receitas em imposto sobre o valor acrescentado reembolsável, montantes estes que, deduzidos das cativações, totalizaram 38,67M€ de verbas disponíveis para este programa de investimento militar.

No final de 2015 as despesas totalizaram 12.616.628,46€, o que corresponde a uma taxa de execução de 32,62%, conforme se verifica na tabela seguinte:

Capacidades	Orçamento Inicial	Saldos Transitados	Cativações	Alterações orçamentais	Dotações Corrigidas	Execução	Saldo
Comando e Controlo Terrestre	2.419.396,00	0,00	45.750,00	235.000,00	2.608.646,00	940.463,81	1.668.182,19
Forças Ligeiras	206.110,00	2.781.198,00	0,00	0,00	2.987.308,00	165.881,49	2.821.426,51
Forças Médias	23.000,00	0,00	0,00	0,00	23.000,00	8.523,90	14.476,10
Forças Pesadas	463.000,00	0,00	0,00	0,00	463.000,00	458.227,89	4.772,11
Defesa Imediata dos Arquipélagos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Operações Especiais	84.071,00	284.133,00	0,00	395.200,00	763.404,00	589.600,04	173.803,96
Info., Vig., Aq.Obj. e Rec. Terrestre	150.000,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00	123.035,82	26.964,18
Transporte Terrestre	199.999,00	0,00	0,00	182.000,00	381.999,00	322.429,77	59.569,23
Proteção e Sobrevivência da F. Terrestre	1.227.341,00	0,00	0,00	228.226,00	1.455.567,00	724.946,07	730.620,93
Sust. Logística da Força Terrestre	12.487.083,00	16.320.669,00	950.862,00	504.610,00	28.361.500,00	8.066.103,87	20.295.396,13
Apoio Militar de Emergência	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cooperação e Assistência Militar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas de Guerra	1.500.000,00	0,00	225.000,00	204.964,00	1.479.964,00	1.217.415,80	262.548,20
Total	18.760.000,00	19.386.000,00	1.221.612,00	1.750.000,00	38.674.388,00	12.616.628,46	26.057.759,54

Tabela 78 Execução financeira da LPM por capacidade

De acordo com a execução orçamental apresentada, transitam para 2016 saldos no montante de 26.06M€.

Comparativamente ao PA15, refira-se que o desvio verificado encontra-se relacionado com o facto de terem sido planeados em receitas gerais os montantes inscritos na Lei Orgânica nº 4/2006 no montante de 51,059M€, tendo sido afeto ao Exército 18,76M€, respeitantes à nova LPM de 2015:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVO
Edificar as capacidades do Exército	51 059 000	12 616 628	-38 442 372

Tabela 79 Comparação da Execução financeira da LPM com o PA15

(6) Lei de Infraestruturas Militares

O orçamento inicial para a LIM foi de 12.8M€, tendo sido afeto ao Exército e executados 0,15M€.

Comparativamente ao PA15, refira-se que o desvio verificado é explicado pelo fato de terem sido planeados os montantes inscritos na anterior Lei de Programação de Infraestruturas Militares:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PA15	EXECUÇÃO 2015	DESVIO
Edificar as capacidades do Exército	19 500 000	150 000	-19 350 000

Tabela 80 Comparação da Execução financeira da LIM com o PA15

(7) Investigação Desenvolvimento e Inovação

Para a componente ID&I, o Exército executou 156.988,46€, dos quais 142.647,13€ foram executados pela AM, e o restante pela Direção de Aquisições, como se verifica através da tabela seguinte:

Agrupamento económico	CmdEx	CmdLog	Total Geral
Despesas com o Pessoal	47.722,79		47.722,79
Aquisição de Bens e Serviços	94.924,34	14.341,33	109.265,67
Total	142.647,13	14.341,33	156.988,46

Tabela 81 Execução financeira do ID&I por OCC e agrupamento económico

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

No Exército, era o extinto CID que superintendia a área da formação, sendo que, para o efeito, elaborava o PFA, principal instrumento de gestão da formação. Com a reestruturação inerente à nova Lei Orgânica, estas competências transitaram para o CmdPess.

O número de ações de formação realizadas, de formandos e das respetivas taxas de aproveitamento, são apresentados na tabela seguinte:

FORMAÇÃO	NÚMERO FORMAÇÕES	FORMANDOS		
		INICIARAM	APROVADOS	TAXA SUCESSO
FORMAÇÃO INICIAL (a)	32	2 363	1 948	82%
CURSOS QUALIFICAÇÃO	390	3 834	3 472	91%
CURSOS DE PROMOÇÃO (b)	16	951	917	96%

(a) Inclui os cursos de ingresso para o QP, e para RV/RC, salientando-se que foram ministrados 22 Cursos de Formação de Praças

(b) Para além das formações normais para o QP, encontra-se contabilizado 12 Cursos de Promoção a Cabo

Tabela 82 Número de formações realizadas e respetiva taxa de sucesso

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

CURSO	INICIARAM	APROVADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR	Da responsabilidade do Instituto Universitário Militar	
CURSO DE PROMOÇÃO A CAPITÃO	62	62
CURSO DE PROMOÇÃO A SARGENTO CHEFE	71	71
CURSO DE PROMOÇÃO A SARGENTO AJUDANTE	142	142

Tabela 83 Número de formandos em cursos de promoção do QP e respetivas taxas de sucesso

Em relação aos cursos de formação de Oficiais, Sargentos e Praças RV/RC, apresentam-se os seguintes dados relativos às incorporações efetuadas:

CATEGORIAS	INICIARAM	APROVADOS	TAXA DE SUCESSO
Oficiais	142	138	97%
Sargentos	119	85	71%
Praças	1 905	1 436	75%
Total	2 166	1 659	77%

Tabela 84 Número de formandos em cursos de formação inicial para RV/RC

No âmbito da atividade da Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM) relativa ao ano letivo 2014/2015, salientam-se as seguintes formações:

- Formandos do Curso de Licenciatura em Enfermagem, em colaboração com a Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, tendo-se verificado que os 10 alunos do 4º ano terminaram com sucesso a formação e regressado ao respetivo Ramo/GNR:

ANO	Nº ALUNOS	ORIGEM			
		MAR	EXE	FAP	GNR
4º	10	5		2	3
3º	5	3		2	
2º					
1º					
TOTAL	15	8		4	3

Tabela 85 Número de formandos no curso de licenciatura em enfermagem

- Formandos do Curso de Licenciatura em Técnico de Farmácia, em colaboração com a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa:

ANO	Nº ALUNOS	ORIGEM			
		MAR	EXE	FAP	GNR
4º					
3º	1		1		
2º					
1º					
TOTAL	1	0	1	0	0

Tabela 86 Número de formandos no curso de licenciatura em Técnico de Farmácia

- Formandos que frequentaram no decurso do ano civil de 2015 as 56 formações em Saúde Militar ministradas pela ESSM, num total de 755 alunos, distribuídos do seguinte modo:

ORIGEM	MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	GNR	PSP	CIVIS
Nº de formandos	99	498	102	44	10	2

Tabela 87 Número de formandos em formações em Saúde Militar

O quantitativo de militares e civis a frequentar cursos fora do Ramo foi de 127, distribuídos pelas seguintes categorias:

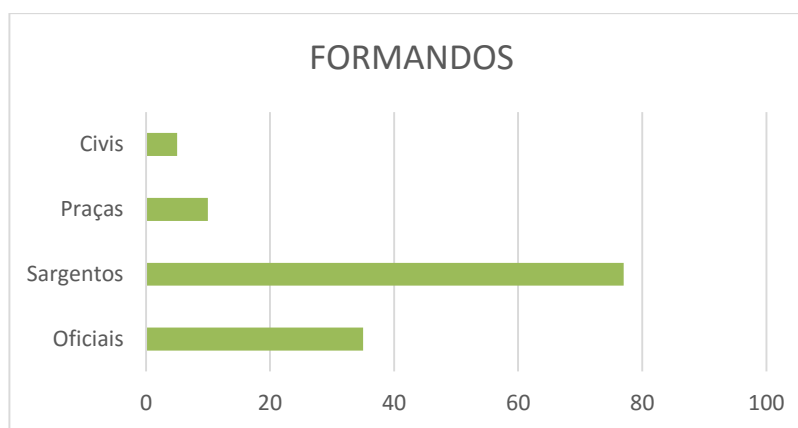


Gráfico 88 Número de formandos em formações fora do Ramo por categorias

Relativamente a formações no estrangeiro, salienta-se os seguintes cursos frequentados por militares do Exército:

PAÍS	CURSO
Alemanha	Nato Joint Targeting Staff Course
	Nato Officer Cbrn Defence Policy Course
	Nato Cbrn Analysis Operators Course
	Small Arms Light Weapons and Mine Action Course
Brasil	Curso de Estado-Maior
	Curso de Operações na Selva
Espanha	Gestão de Catástrofes
França	Form Maintenance Zub – CENZUB
Geórgia	Basic Mountain Training Course
Hungria	Weapons Intelligence Team
Reino Unido	Urban Operations Advisers Course
Republica Checa	Assistance and Protection Course for Instructors
Turquia	Critical Infrastructure Protection from Terrorist Attacks Course

Tabela 89 Principais formações realizadas no estrangeiro



III. AVALIAÇÃO FINAL

1. 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 2015 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.

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.

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.

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, cuja execução foi permanentemente e rigorosamente acompanhada através da introdução de metodologias e ferramentas de gestão estratégica (*Balanced Scorecard* e *Enterprise Project Management*), aplicáveis aos vários escalões de comando, melhorando deste modo o processo de apoio à decisão.

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.

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.

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, têm permitido ao Exército Português afirmar-se como uma força credível e de elevada prontidão ao serviço de Portugal e dos portugueses.

2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

O QUAR do Exército para 2015 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 2015 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, de onde sobressai a publicação, no decorrer do ano, do novo Decreto Regulamentar do Ramo, com o consequente impacto na implementação do PA15.

Com a materialização da Diretiva do Estado-Maior do Exército para o Biénio 2015-2016, no MS-EPM foi iniciada a Gestão Estratégica do Exército, utilizando a metodologia BSC. Os resultados alcançados têm sido muito satisfatórios e, simultaneamente, caso de estudo que, além de servirem de base para a introdução das outras diretivas

setoriais, tem ainda suscitado a curiosidade do Instituto Universitário Militar e da Guarda Nacional Republicana como exemplo a seguir. De referir a continuação do processo de implementação das boas práticas de gestão, através da aplicação de processos de avaliação e medição das tarefas, que tem permitido melhorar os fluxos de trabalho e as metodologias de comunicação internas, consubstanciando-se numa maior eficiência.

Relativamente à LPM 2015, o facto dos trabalhos de revisão terem sido concluídos em dezembro de 2014, obrigou a um processo formal de sancionamento pela tutela da transição dos saldos da anterior lei para a nova, o que provocou alguns atrasos no desenvolvimento dos processos aquisitivos com impacto na respetiva taxa de execução.

No âmbito das informações militares e contrainformação, obtiveram-se resultados que permitiram um diagnóstico realista da conjuntura e ambiente internacional, possibilitando que o Comando do Exército estivesse devidamente informado dos aspetos relevantes que poderiam interferir no bom desempenho das FND/END nos diversos TO.

Ainda relativamente às operações militares, a atividade desenvolvida, no seu conjunto, permitiu concretizar a orientação para o empenhamento do Exército, nas Forças de resposta rápida militar da NATO e UE, assegurando-se também a participação nacional no âmbito das *Assurance e Adaptation Measures*, assim como a contribuição de forma coerente e consistente, para a elaboração do Programa de Exercícios das Forças Armadas de 2016.

As publicações que estavam previstas ser concluídas até ao final de 2015, encontram-se atrasadas por falta de disponibilidade dos elementos afetos às tarefas doutrinárias, prevendo-se a conclusão das mesmas no primeiro trimestre de 2016.

Relativamente à normalização, salienta-se a importância da reestruturação efetuada nos procedimentos existentes, que redefiniu as competências e atribuições das entidades envolvidas neste processo, sobretudo no que se refere à participação em grupos de trabalho internacionais, e correspondentes mecanismos de transmissão de informação ao Comando do Exército, em tempo útil e atualizada, nas diversas áreas do conhecimento militar.

O ano de 2015 contou com um acrescido volume de trabalho na área das lições apreendidas, decorrente da realização dos Exercícios ORION15, FELINO15 e TRJ15, que pela sua envergadura e complexidade, revelaram-se uma enorme mais-valia, tendo em conta o retorno de experiências que se obtiveram para esta temática.

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 da Componente Fixa, quer da Componente Operacional do Exército.

Foi consolidada a implementação dos *ACO Standards*, atendendo aos seus elevados graus de rigor, minúcia e abrangência para as Inspeções Operacionais e certificação de Forças com emprego Nacional e Internacional. São utilizadas aplicações com base em MS Access, produzindo-se relatórios com melhorias significativas e no tratamento da informação recolhida. Proporcionou-se, assim, a análise e tratamento mais célere, permitindo a elaboração de relatórios em tempo muito mais reduzido.

Implementou-se também a mesma metodologia para as Inspeções Técnicas de Saúde e Segurança no Trabalho – Proteção Ambiental, e está em estudo a sua implementação para as Inspeções Gerais e restantes setores.

Relativamente à **Academia Militar**, considera-se que foram atingidos os objetivos formativos e de ID&I propostos.

Não obstante as limitações da **Direção de História e Cultura Militar** em termos de recursos humanos, os resultados alcançados permitiram cumprir e superar as expectativas iniciais, refletindo uma actuação eficaz.

Relativamente à arquivística conseguiu-se o essencial dos objectivos pretendidos, assim como o cumprimento das metas estabelecidas no âmbito da salvaguarda do património documental, tanto no tratamento preliminar de fundos, como na avaliação, segurança, digitalização das espécies, colecções e fundos documentais.

Em relação à utilização de novas tecnologias, continuou a utilizar-se a aplicação “DigitArq4”, retomando-se o trabalho anterior, tanto ao nível da descrição, como da indexação e digitalização.

As actividades executadas nos museus, durante o ano de 2015, atingiram os objectivos previstos, quer ao acompanhamento e segurança dos visitantes nas instalações dos museus, quer à melhoria do atendimento ao público, à dinamização da loja de vendas e à realização das acções de manutenção e conservação do acervo museológico e das instalações.

No âmbito da **Direção de Finanças**, a grande maioria dos objetivos foram alcançados, relevando-se que foram desenvolvidas profundas alterações à estrutura financeira do Exército e aos normativos legais em vigor, fruto da nova Lei Orgânica do Exército e

subsequentes diplomas legais, salientando-se a efetiva desagregação do processo logístico e do processo financeiro, centralizando a componente contabilística e financeira na DFin (processo financeiro), mantendo-se nas Secções Logísticas das U/E/O as competências e atribuições na área logística (processo logístico), assim como a plena implementação do SIG/DN nos Teatros de Operações, que originou uma efetiva redução dos fundos de maneios atribuídos, e o desenvolvimento da aplicação dos Indicadores de Gestão, que irão num futuro próximo, auxiliar o processo de tomada de decisão.

Relativamente à **Direção de Comunicações e Sistemas de Informação**, a grande maioria dos objetivos previstos para o ano de 2015, nas vertentes de Aprontamento de Forças, Comando e Controlo, Guerra de Informação, Operações de Informação, Treino Operacional, Capacidade Operacional, Doutrina e Conceitos, I&D e Auditoria Técnica e Qualidade, foram atingidos.

No âmbito do Sistema de Informação e Comunicações Operacional, considera-se que em 2015 foram feitos progressos, principalmente ao nível da modernização e consolidação das redes locais de dados das UEO, cujas componentes passiva e ativa (*Networking*) não se encontravam certificadas e consideravam-se tecnologicamente desatualizadas.

De assinalar que todas as intervenções de desenvolvimento, modernização e consolidação feitas têm sido orientadas para a adoção de novas tecnologias e soluções técnicas, como a virtualização, onde aplicável, a migração para tecnologia IP, o desenvolvimento de ferramentas para o controlo e sustentação centralizadas, privilegiando o requisito de sustentação lógica face à sustentação física do sistema e disponibilizar os serviços que permitam garantir as atividades de sustentação permanente do Exército com a sua atividade operacional, assegurando a consistência da capacidade de Comando e Controlo e a segurança da informação que circula nas suas redes de comunicações.

A continuação da parceria estabelecida entre o MDN e um consórcio formado pela empresa Critical Software S.A., o INESC, o Exército, a Marinha e a Autoridade Marítima, de onde resultou um Programa de Cooperação Técnica denominado de “*Battlefield Management System*”, permitiu o início do desenvolvimento de um Sistema de Informação de Comando e Controlo para os baixos escalões, sem custos para o Exército. Concluída a definição dos requisitos operacionais e técnicos, o desenvolvimento efetuado em 2015 já permitiu efetuar alguns testes em contexto operacional, orientados para a validação da rede de dados tática.

A concretização da reforma dos EMEs marcou, de forma determinada, os objetivos para o ano de 2015, assumindo especial preocupação o acompanhamento constante dos mesmos por parte da **Direção de Educação**, de forma a garantir o seu cumprimento ou assegurar que, atempadamente, fossem tomadas as medidas necessárias à correção de eventuais desvios e à implementação de ações suscetíveis de potenciar os resultados a alcançar.

Importa, também, realçar a ação de direção dos Estabelecimentos Militares de Ensino, que têm vindo a lidar com um processo de mudança complexo, com repercussões não só ao nível de estruturas e de projetos educativos, mas também de mentalidades no âmbito das respetivas comunidades educativas e, que desde sempre procuraram gerir o ambiente interno e as consequências externas de forma a minorar o impacto negativo de muitas atitudes e comportamentos menos identificados com este processo de reforma.

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.

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 otimizou a atividade operacional deste Comando.

No âmbito do aprontamento e execução das FND, os resultados obtidos corresponderam globalmente às metas fixadas, salientando-se a preparação dos contingentes para o Iraque e para a República Centro Africana, missões estas que se iniciaram no decurso de 2015.

c. Comando do Pessoal

No âmbito das atividades de Administração de Recursos Humanos, o ano de 2015 inseriu-se num contexto dinâmico e exigente, caracterizado pela necessidade de contenção de despesa, pelo elevado número de passagens à reserva e à reserva de disponibilidade, pelas restrições inerentes ao plano das promoções, e pela implementação da nova estrutura do recrutamento.

Este Comando procurou, em todas as circunstâncias, pugnar pela agilização de processos, pelo adequado registo da informação e sua simplificação, com vista à cabal e atempada satisfação das necessidades levantadas pelas diversas entidades envolvidas, a par de uma transparência administrativa e melhoria da coordenação com entidades internas e externas.

De referir também que as alterações das condições de atribuição do suplemento de residência têm sido uma condicionante de peso na gestão dos recursos humanos.

A redução do período temporal em que se verifica o pagamento das Pensões Provisórias de Reforma (PPR) aos militares que ainda não percebem as suas remunerações definitivas pagas pela CGA, permitindo economias financeiras por parte do Exército, constituiu um objetivo que foi alcançado em 2015 por este Comando. Não obstante essa concretização, tal objetivo continuará presente nos horizontes e nas práticas deste Comando, até que seja possível fazer coincidir o início do pagamento das pensões definitivas, pela CGA, com a data em que, por força de lei, cumpre ao militar assumir a situação de reforma.

No que respeita às Despesas com Pessoal, fruto de um acompanhamento criterioso da execução orçamental, com introdução de medidas corretivas em tempo oportuno e intervenção de todas as entidades do CmdPess, garantiu-se uma execução muito próxima dos cem por cento. Contribuiu, entre outros aspetos para o alcançar deste objetivo, a redução do período temporal em que se verifica o pagamento das PPR aos militares que ainda não percebem as suas remunerações definitivas pagas pela CGA, permitindo economias financeiras por parte do Exército;

No âmbito do processamento de vencimentos, continuaram a ser promovidas ações de coordenação entre este Comando e a Direção de Finanças, no sentido de atenuar as limitações associadas ao atual modelo, com o objetivo de introduzir medidas tendentes a agilizar os processos vigentes, tendo como referência os processos aprovados no âmbito do projeto de implementação do módulo de recursos humanos do SIG.

Salienta-se a conclusão de processos relativos a deficiências detetadas pela auditoria do Tribunal de Contas, realizada às remunerações no ano de 2013, na qual aquele Órgão do Estado alertou o Exército que a retenção dos descontos para os regimes de proteção social incide igualmente sobre os proporcionais do subsídio de férias, auferidos aquando das cessões definitivas de funções, cujas recomendações dão-se, também, por cumpridas.

Releva-se ainda a colaboração prestada na elaboração do Manual das Remunerações dos Militares das Forças Armadas, aprovado por Despacho de S. Ex^a o Ministro da

Defesa Nacional, que visa definir e uniformizar procedimentos em matéria de remunerações.

No âmbito da Justiça e Disciplina, os objetivos foram amplamente atingidos, apesar da normal perturbação decorrente da reestruturação ocorrida neste Comando, 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, e no que concerne à Assistência na Doença aos Militares, o processo de inscrição dos novos beneficiários associados, obrigou ao registo manual de mais de dois mil beneficiários no mês. Como resultado, verificou-se o atraso de cerca de um mês no processamento da emissão e renovação de cartões de outros beneficiários, que se prolongou nos meses seguintes. O aumento dos pedidos e as dificuldades técnicas verificadas no acesso à base de dados do IASFA, originaram constrangimentos importantes, mantendo-se no final do ano o atraso de um mês no processamento da emissão e renovação de cartões ADM.

Ainda no âmbito do Apoio Social e em coordenação com o MDN, releva-se ainda a participação deste Comando nas reuniões de preparação do Plano de Ação para Apoio aos Deficientes Militares, em vigor desde novembro de 2015.

Relativamente à Assistência Religiosa do Exército, as atividades decorreram com normalidade, pese embora todos os constrangimentos de ordem financeira. É de salientar a diminuição do número de capelães militares, traduzindo-se em acumulação de responsabilidades por cada um dos existentes.

A simultaneidade da execução do Plano de Movimentos de Pessoal, com a entrada em vigor das alterações introduzidas pela Lei do Orçamento de Estado, bem como as limitações relacionadas com a implementação do Plano de Reestruturação do Exército, resultaram nalguns constrangimentos que contribuíram para que a taxa de execução deste Plano fosse ainda mais elevada.

A redução gradual dos efetivos civis do Exército, criou algumas dificuldades de gestão, tendo-se recorrido à entrada de trabalhadores dos EFE's, de forma a retirar vantagens em termos de reafecção de recursos humanos. Face a estas admissões, manteve-se a referência do efetivo máximo autorizado de 1927 trabalhadores no ano transacto.

d. Comando da Logística

Neste comando foram praticamente cumpridos todos os objetivos propostos relativamente à gestão das diversas funções logísticas da sua responsabilidade.

No âmbito das **infraestruturas**, e não obstante os incrementos de dotações para intervenções ocorridos no decurso de 2015, como sejam as provenientes de receitas geradas pelas U/E/O, foram desenvolvidos um conjunto significativo de projetos e obras de manutenção, reparação e remodelação de infraestruturas, que globalmente totalizaram 129 intervenções.

Salienta-se que algumas destas verbas foram rececionadas no 2.º semestre de 2015, impossibilitando o recurso a concursos públicos, nos quais se pode obter uma maior rentabilidade dos recursos financeiros.

Deste modo, e apesar dos condicionalismos orçamentais, foi muito positiva a atividade desenvolvida ao nível das infraestruturas, materializando-se a mesma num elevado grau de execução orçamental, tendo sido desenvolvido, de forma célere e rigorosa, um importante trabalho nas áreas do planeamento, dos estudos, planos e projetos, da direção e fiscalização de obras e de gestão do património, de acordo com as prioridades superiormente definidas, cumprindo com rigor e prontidão todos os objetivos designados pelo Comando do Exército.

A execução orçamental da área do **reabastecimento**, no que diz respeito às receitas gerais, decorreu conforme o planeado, com taxas de execução muito próximas dos 100% em todas as fontes de financiamento, à exceção das FND que em virtude da aplicação dos fundos disponíveis, se ficou pelos 88%.

Relativamente à **saúde**, foram efetuadas todas as ações com a qualidade necessária, em particular os atos médicos prestados com eficácia e tempo de resposta adequados, nomeadamente face a situações muito sensíveis como as da saúde em ambiente operacional e perante altas entidades do estado, em cerimónias ou outros eventos.

No âmbito orçamental releva-se que a faturação dos exames pelo HFAR, aos paraquedistas, das provas de aptidão física, juntas médicas, entre outras, vieram a aumentar em muito as despesas a nível da saúde no Exército.

O envolvimento do Laboratório Militar em mais três projeto ID&I, o seu envolvimento em incidente químico real, e a visita do Sr. Diretor Geral da Organização para a Proibição das Armas Químicas, são provas de reconhecimento da importância deste Órgão das FFAA.

e. Comando de Instrução e Doutrina

Através de uma grande eficácia de gestão, neste Comando os objetivos foram todos cumpridos, pelo que a escassez dos recursos atribuídos não se refletiu significativamente na qualidade da formação ministrada, verificando-se inclusivé, em termos quantitativos, um incremento do número de ações de formação ministradas, nomeadamente devido ao número de ações de formação extraordinárias.

Relativamente ao número de Certificados de Qualificação emitidos no âmbito do SIGO (Sistema Integrado de Gestão da Oferta Educativa e Formativa), a atividade desenvolvida foi de encontro aos objetivos delineados, perspetivando-se o seu incremento em 2016.

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 coordenações e grupos de trabalho;
- A utilização das caixas de correio eletrónico do Exército, salientando-se que atualmente são o principal meio de troca de impressões informais sobre os mais diversos assuntos que afetam a instituição, sendo também o sistema usado para envio dos boletins de vencimento;
- Disponibilização de informação, documentação e divulgação de assuntos, em portais 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.

No âmbito da formação, existem mecanismos de auscultação dos “clientes” internos (avaliação interna), que consistem na aplicação de questionários de expectativas e de satisfação relativamente às ações de formação ministradas, enquanto parte integrante do processo de certificação, e que se reflete nos relatórios finais de curso. Da análise destes questionários e relatórios, surgem indicadores que permitem introduzir ações de melhoria continua no processo formativo.

No âmbito dos recursos financeiros, a DFin define e promove a normalização e implementação dos sistemas contabilísticos orçamentais, patrimoniais e analíticos do Exército, desenvolve ações de auditoria interna, análise do controlo interno e missões de acompanhamento e apoio técnico, incidindo sobre a eficiência e eficácia das operações e processos, bem como a confiança e integridade da informação financeira.

Ao nível dos EME's, foram efetuados inquéritos de satisfação às respetivas comunidades educativas quanto ao concurso de admissão ao ano letivo de 2014/2015, dos quais resultaram apreciações bastante positivas.

b. Clientes externos

A preocupação constante em projetar uma imagem de modernidade do Exército, a permanente procura de sinergias com instituições civis com vista à racionalização de meios, o estabelecimento de protocolos de cooperação com outros organismos, constituem desafios que todas as U/E/O devem estar aptas a colocar em prática.

As satisfações destes “clientes” externos, com os quais as U/E/O se relacionam, manifestam-se sob forma de agradecimentos ou através da prestação de contrapartidas do interesse do Exército.

Os indicadores mais recentes, ao apontarem o Exército como instituição de referência pela sua integridade, organização e disciplina, contribuem para aumentar o prestígio da Instituição Militar e constituem o garante de que o “cliente externo” reconhece e está satisfeito com o serviço prestado.

Na sua dinâmica institucional, o Exército relaciona-se maioritariamente com o EMGFA e MDN, sendo que o relacionamento processou-se, prioritariamente de forma institucional, importando salientar, no âmbito das atribuições de algumas U/E/O, o seguinte:

- Foi efetuada a divulgação da prestação do serviço militar em RV/RC em diversos sítios da internet, utilizado o correio eletrónico para comunicação com os candidatos à prestação de serviço, bem como, para este efeito, a utilização do telefone através de um “número verde”;
- O correio eletrónico e o correio normal foi amplamente utilizado para divulgar informação importante para a vida do Exército e seus colaboradores atuais, que se encontrem na Reserva Fora da Efetividade de Serviço ou na Reforma;
- Nas missões de 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;
- Relativamente à divulgação e conservação do património histórico-militar pela DHCM, através da troca de correspondência, dos livros de visitantes e dos comentários orais, de quem visita os museus, arquivos e bibliotecas, tem sido possível recolher opiniões positivas que contribuem para fidelizar o público em geral, e em particular o escolar;
- Ainda no âmbito da DHCM, as informações provenientes de entidades externas e especializadas nas áreas de museologia e museografia, são motivadoras e encorajadoras para se prosseguirem os projetos em curso, ou outros que venham a ser concebidos e a implementar no Exército, em prol da valorização, salvaguarda e divulgação do seu rico, vasto e heterogéneo património material móvel e imaterial;
- No âmbito das comunicações e sistemas de informação, salienta-se o relacionamento da DCSI com a Comissão de Coordenação para desenvolvimento do *Business Intelligence* da Defesa, a Comissão de Acompanhamento para o desenvolvimento e implementação do Sistema de Informação de Gestão da Defesa Nacional, e a Rede Nacional de CERTs;
- De destacar o empenho dos militares do CFT no desenvolvimento de atividades no âmbito das Outras Missões de Interesse Público, como sejam o Plano Lira, Plano Faunos, Plano Célula e PAOC, que são alvos de diversas manifestações de reconhecimento público, apresentadas pela população civil, e por diversas Entidades nacionais, materializando-se este reconhecimento nos novos acordos e protocolos celebrados em 2015, com o Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, a Proteção Civil, as Câmaras Municipais, no âmbito dos Planos já referidos, e ainda com a Direção-Geral da Saúde no âmbito da Resposta Nacional à Doença por vírus Ébola.

4. Conclusões prospetivas

a. Comando do Exército

(1) Estado-Maior do Exército

Como entidade primária de apoio ao Comando, continuar a executar e a acompanhar, de forma eficiente e eficaz, todas as atividades que lhe estão atribuídas regulamentarmente, as que estão definidas nas diretivas dos escalões superiores, bem como aquelas que lhe sejam cometidas de forma inopinada.

Neste âmbito, encontram-se já previstas as seguintes atividades:

(a) Área do **Planeamento de Forças**

- No âmbito do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, continuar o Ciclo de Planeamento de Defesa Militar;
- Contribuir para a elaboração do Projeto de Proposta de Forças Nacional;
- Prosseguir com a operacionalização da gestão da LPM usando o EPM;
- Tendo como referência a estratégia para 2030, concluir o documento estruturante “Exército 2030 – Uma Organização de Alto Desempenho”, e elaborar o Plano de Médio e Longo Prazo para a edificação de capacidades;
- Participar nos Processos de Planeamento de Defesa NATO e UE, através da reunião multilateral com a NATO e da confirmação da informação do *Force Catalogue*, respetivamente;
- Elaborar a Diretiva de Planeamento do Exército e do EME para o Biénio 2017 – 2018, e coordenar/apoiar a elaboração das respetivas diretivas sectoriais que lhe competirem;
- Continuar os trabalhos de operacionalização e apoio na utilização do EPM no âmbito do planeamento, gestão, execução e acompanhamento das atividades do Exército, carregando-se para o efeito as diretivas setoriais dos diversos OCC, e planeando-se as atividades de formação tendentes a suprir as necessidades levantadas no âmbito da capacidade de gestão de projetos, e na administração e manuseamento desta ferramenta informática;

- Estudar a forma de proceder à concentração de todas as necessidades aquisitivas manifestadas pelos diferentes projetos financiados pela Lei de Programação Militar, no âmbito da edificação de capacidades, no que concerne aos equipamentos de comunicações rádio (Rádios Multifuncionais, Rádios Tácticos de Secção e Rádios Individuais) no projeto *Combat Net Radio*;
- Participar em pelo menos uma reunião do *NATO Army Armament Group*;
- Elaborar o Plano de ID&I para o biénio 2017-18, e os Planos de Aquisições da LPM, LIM e PIDDAC para 2017;
- Continuar a participar e acompanhar, no âmbito do levantamento da capacidade de ciberdefesa nacional, no processo de industrialização do Sistema de Informação e Comunicações Táctico, e no aperfeiçoamento da rede segura no Exército.

(b) Área dos **Recursos**

- Continuar a desenvolver os trabalhos referentes, à otimização do sistema de formação do Exército, à transformação do CFS dos QP num Curso Técnico Superior Profissional de nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações, ao incremento da formação interna e externa, e à elaboração do conceito de competências de liderança ao nível dos quadros;
- Participar no desenvolvimento do projeto "Simulador de Condução Dinâmica", no âmbito do Plano de Operações de Contrapartidas do Acordo de Transação entre o Estado Português e a empresa General Dynamics European Land Systems-Steyr GmbH, respeitante à viatura VBR 8X8 PANDUR;
- Participar na elaboração da regulamentação/legislação de base para a edificação da Unidade Politécnica Militar, integrada no Instituto Universitário Militar;
- Consolidar o modelo integrado de gestão dos recursos materiais e financeiros do Exército;

- Definir os processos e ferramentas conducentes à melhoria da gestão do ciclo de vida dos equipamentos do Exército, e correspondentes metodologias de alienação após termino desse ciclo;
- Elaborar o Plano de Ação para a melhoria da eficiência e da segurança energéticas do Exército, assim como efetuar o Planeamento e coordenação das atividades de Proteção Ambiental do Exército;
- Apoiar a prossecução dos Planos de Redução do Dispositivo Territorial e de reorganização da Componente Fixa, e respetivos processos de disponibilização dos imóveis inscritos na LIM, bem como avaliar a potenciação de infraestruturas e mecanismos de apoio social ao dispor dos militares e civis do Exército.

(c) Área da **Doutrina, Normalização e Lições Apreendidas**

- Finalizar as PDE previstas e não terminadas em 2015, e o consequente lançamento de novas publicações já calendarizadas do antecedente e de outras que foram entretanto solicitadas;
- Coordenar e orientar a participação dos delegados/representantes do Exército nos Grupos de Trabalho de Normalização da NATO;
- Continuar a dinamizar a atividade de Lições Apreendidas no seio do Exército, tendo em vista a sua melhoria contínua, acompanhando as tendências evolutivas através do estabelecimento de mecanismos de partilha com os outros Ramos, EMGFA, MDN e outras organizações, e promovendo o acompanhamento permanente das FND e de exercícios, com vista à promoção da recolha de Observações, Lições e Boas Práticas e a sua difusão.

(d) Área da **Cooperação, Operações, Informação e Segurança**

- Estudar e propor superiormente, a informação sobre a utilização de Drones na área de Servidão Militar, o normativo sobre o uso de armas de fogo pelos militares de serviço, a revisão das normas para a prevenção e controlo do consumo de droga e álcool, o incremento da participação do Exército nas reuniões em Organizações Internacionais e o desenvolvimento de mecanismos que permitam melhorar a

cooperação com as Forças e Serviços de Segurança assim como permitir melhorar a cooperação com as Autoridades Cíveis no auxílio às populações;

- Participar nas Reuniões Multilaterais de Coordenação, para a geração do European Battle Group 2017, em Espanha;
- Elaborar as diretrizes para o empenhamento militar do Exército no plano externo, e consolidar, coordenar e propor superiormente, os exercícios conjuntos e combinados em que se prevê a participação do Ramo;
- Estudar e propor superiormente, o desenvolvimento de mecanismos que permitam incrementar o treino através da otimização do efetivo do Exército no quadro dos exercícios internacionais, bem como contribuir para a revisão do modelo de treino operacional;
- Relativamente às relações bilaterais, promover a realização da III Conferência de Estados-Maiores de Portugal e Brasil em Lisboa, do II encontro de Estados-Maiores de França e Portugal em Paris, da LX reunião de Estados-Maiores Peninsulares, assim como desenvolver acordos com os Estados Unidos da América, e em coordenação com o MDN, com os países do Magreb, Roménia e Turquia.

(2) Inspeção-Geral do Exército

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

(3) Academia Militar

No âmbito da reforma do ensino superior público universitário militar, proceder à regulamentação interna da Academia Militar, adequar a sua estrutura docente aos referenciais legalmente impostos, e procurar incrementar o reconhecimento nacional e internacional por via da qualidade da sua investigação e desenvolvimento.

Neste sentido, tenciona-se:

- Após a aprovação e implementação dos diplomas e regulamentos decorrentes do quadro legal de suporte ao ensino superior militar, concluir a implementação dos regulamentos relativos aos docentes, permitindo deste modo consolidar toda a estrutura legislativa e de enquadramento dos ciclos de estudos em funcionamento;
- Continuar a incentivar os seus docentes a aumentarem as suas qualificações académicas, através da obtenção de graus académicos de Mestre e Doutor, bem como procurar, junto do CmdPess, a colocação de Oficiais que já possuam esses graus, ou que denotem a intenção e a determinação em os obter;
- No âmbito do CINAMIL, reforçar a imagem da AM e do Exército como parceiro válido e credível na vertente da ID&I, prevendo-se, no futuro, incrementar esta política de afirmação internacional.

(4) Direção de História e Cultura Militar

Na área da História e Cultura Militar, continuar a corresponder às expectativas de quem utiliza os serviços prestados, numa ligação estreita com a sociedade civil, procurando enriquecer as capacidades através dos seguintes objetivos programáticos:

- Continuar e incrementar o estudo da Genealogia dos Corpos do Exército;
- Estudar, criar e apresentar a despacho superior, a atribuição e as iluminuras de armas das novas U/E/O do Exército;
- Assegurar o incremento, pelos museus militares e coleções visitáveis das U/E/O, de 2.000 bens patrimoniais móveis, na base de dados *InArte Premium*;
- Apresentar, em sessão pública, o património cultural material móvel na web, designado de inventário *online* do Exército, através da aplicação InWeb;
- Realizar o 2º Congresso Internacional de Museologia Militar;
- Apoiar, em museologia e museografia, os museus militares e as U/E/O com coleções visitáveis, por forma a obterem a sua requalificação;
- Prosseguir a participação especializada em museologia na Comissão para a instalação do núcleo museológico de artilharia de costa;

- Colaborar, com entidades internas e externas, na divulgação do património museológico/história militar, sob a forma de palestras, conferências e publicação de artigos especializados;
- Rever as normas de biblioteconomia, em função da experiência recolhida e da sua aplicação;
- Implementar uma Rede de Arquivos do Exército, que integre as Bibliotecas e Arquivos a nível nacional.

(5) Direção de Comunicações e Sistemas de Informação

No que concerne às Comunicações e Sistemas de Informação, acompanhar, com particular atenção, a estratégia de racionalização das tecnologias de Informação e Comunicação, processo que é transversal ao Ministério da Defesa, bem como os diferentes projetos existentes no domínio dos sistemas de informação e comunicações de natureza tática e operacional. Destes, merecem destaque o processo de industrialização do SIC-T e a evolução para um Exército *full-IP*, aproveitando a reconfiguração e concentração do dispositivo, além dos desenvolvimentos na área da ciberdefesa, com a disponibilização do exercício CIBER PERSEU 2016, para que entidades exteriores ao Exército possam testar as respetivas competências em cibersegurança.

(6) Direção de Educação

No âmbito da educação, continuar a reforma do ensino militar não superior nos EME's através da prossecução dos seguintes objetivos:

- Concluir a mudança, consequente da extinção do Instituto de Odivelas, ao nível do ensino misto no Colégio Militar, o que marcará significativamente o futuro naquilo que é a identidade e os projetos educativos destas instituições seculares;
- Reconfigurar o ensino profissional do Instituto dos Pupilos do Exército, no sentido de melhor responder às exigências do mercado de trabalho, e o ensino básico regular daquele Instituto para que permita alimentar de forma quantitativa e qualitativa o ensino profissional;
- Assegurar que seja clarificado e garantido um modelo de sustentabilidade, com particular acuidade no processo de financiamento dos EME's, no sentido de não voltar a colocar em causa a missão e objetivos destas instituições, que assentam a sua atividade num projeto educativo com formação de matriz militar e no apoio social escolar à Família Militar;

- Promover a melhoria dos resultados escolares, afetados significativamente pela instabilidade do processo de reforma, assegurando uma diferenciação positiva dos EME's em relação a outras escolas congéneres, base essencial para a sua atratividade;
- Melhorar as condições de vida interna dos EME's e reequacionar, de forma progressiva, o modelo de formação de matriz militar tornando-o mais adaptado à dicotomia internato/externato e ensino misto, marcando a identidade diferenciadora dos EME's em relação a outras escolas congéneres;
- Continuar a procura, em conjunto com as direções dos estabelecimentos, das melhores práticas ao nível pedagógico e de gestão interna que assegurem um futuro de sucesso, através da introdução de práticas e procedimentos no âmbito da gestão da qualidade.

b. Comando das Forças Terrestres

No âmbito do contributo para o Sistema de Forças Nacional, elemento central da missão do Exército, assegurar que as Unidades integradas no CFT mantenham elevados padrões de excelência na prontidão e treino dos seus encargos operacionais, garantindo uma persistente adaptação às exigências colocadas ao nível nacional conjunto e no quadro internacional.

Nesta perspetiva, pretende-se:

- Priorizar os recursos disponíveis em proveito do treino operacional, aprontando e treinando a ECOSF de acordo com o modelo utilizado para as FND e NRF;
- Avaliar e certificar de acordo com os padrões definidos pelas organizações internacionais e manter os níveis de prontidão determinados;
- Certificar um Comando de Brigada, com capacidade para comandar até três unidades de escalão Batalhão de manobra;
- Integrar a *Very High Readiness Joint Task Force* 2016 com uma Unidade escalão Batalhão;
- Manter em elevada prontidão as Forças do Exército que integram a Força de Reação Imediata e a Componente de Operações Especiais;
- Manter uma Unidade escalão Batalhão na missão KFOR;

- Atingir a total operacionalidade do Grupo de Carros de Combate e testar o emprego de uma Unidade escalão Batalhão que congregue os sistemas de armas CC Leopard 2A6 e VBRPandur II, assente numa plataforma comum e igualmente moderna de CSI;
- Consolidar o modelo de treino operacional para que, anualmente, contenha um exercício ORION de escalão Brigada.

c. Comando do Pessoal

No âmbito dos recursos humanos, continuar a assegurar uma judiciosa gestão dos recursos mais preciosos do Exército, os seus homens e mulheres, procurando, dentro das limitações legais e orçamentais impostas, garantir o normal funcionamento das atividades.

Neste sentido, procurar-se-á dar corpo aos seguintes objetivos:

- Relativamente ao módulo de gestão de recursos humanos e vencimentos do SIG, ferramenta que irá permitir a gestão integrada dos recursos, a consolidação centralizada da informação e a articulação com outros sistemas de informação, nomeadamente com a área financeira, continuar a sua implementação, através da conclusão dos testes e respetivas parametrizações finais, iniciar a componente da formação e a criação e gestão de perfis, o que permitirá assegurar que esta nova ferramenta responderá às necessidades específicas do Exército;
- No que concerne aos Quadros Orgânicos e Quadros Especiais, continuar a proceder ao ajustamento destes documentos às necessidades futuras e efetivos autorizados na Estrutura das Forças Armadas para o ano de 2016 e seguintes, procurando minimizar, ou mesmo evitar, eventuais repercussões negativas na operacionalidade do Exército;
- Na área do Apoio Social, implementar o Plano de Apoio Social e as medidas nele contidas, envolvendo todas as U/E/O do Exército, mantendo-se como objetivo o aumento do número de protocolos com entidades e instituições públicas ou privadas, tendo em vista a obtenção de benefícios de natureza social, cultural, recreativa, de lazer e de ocupação dos tempos livres e também reavaliar uma eventual melhoria dos protocolos já existentes;

- No âmbito da saúde, manter e reforçar o pessoal desta função logística com formação adequada, de modo a agilizar a resposta oportuna às solicitações. Melhorar o inter-relacionamento com o Hospital das Forças Armadas de modo a que as indigitações de oficiais médicos para as missões e exercícios, não fique comprometida pelo esgotar dos meios afetos ao Exército;
- Pretende-se, também, em articulação com os Órgãos de Saúde Militar na dependência do EMGFA, garantir o apoio sanitário às Forças Nacionais Destacadas, e a operacionalização das Unidades de Saúde Tipo II e Centros de Saúde Militar, por forma a prestar apoio próximo à família militar, bem como a garantir o Apoio Sanitário às U/E/O do Exército;
- No âmbito do Programa para a Prevenção de Comportamentos Aditivos e Combate às Dependências nas Forças Armadas, aumentar o empenhamento em ações de prevenção tendentes a dissuadir e combater as dependências e ações de tratamento e reabilitação, que permitam a recuperação física e psicossocial do militar;
- No âmbito do apoio às Forças Armadas e das missões de interesse público, continuar o estabelecimento das capacidades da Unidade Militar de Medicina Veterinária e da Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química;
- Na área do Recrutamento e Seleção, continuar a obter, classificar e selecionar recursos humanos adequados às necessidades do Exército, ao menor custo e em tempo oportuno, diminuir as desistências dos candidatos e a taxa de atribuição na Formação Geral Comum, através da otimização do Processo de Classificação e Seleção, e potenciar o Centro de Psicologia Aplicada do Exército como órgão de excelência na Psicologia Militar no país;
- Na formação, garantir o cumprimento do previsto nos documentos enquadrantes, como é o caso do Manual de Qualidade da Formação e do Guia de Certificação de Entidades Formadoras do Exército, e contribuir para a atualização do Regulamento Geral de Instrução do Exército e revisão do Regulamento de Educação Física do Exército. Manter o esforço no reconhecimento e certificação externa da formação ministrada neste Ramo, em alinhamento com o Sistema Nacional de Qualificações, salvaguardando as especificidades militares, por forma a contribuir para a inserção do militar no mercado de trabalho. Continuar a colaborar com o EME e com o Instituto Universitário Militar, no desenvolvimento de uma proposta legislativa para adequar os princípios e regras do ensino politécnico à realidade militar, e

continuar a garantir a excelência da formação ministrada. Ainda no âmbito da formação, pretende-se, no imediato, continuar a implementar a norma da formação, documento estruturante em termos de normalização dos procedimentos do Sistema de Formação do Exército, incrementar a elaboração de referenciais de curso, de acordo com o Manual do Referencial de Curso, permitindo a certificação de Unidades de Formação de Curta Duração e ou de ações de formação, e continuar a implementar a oferta formativa em *e-learning*.

d. Comando da Logística

No que respeita aos recursos materiais e infraestruturas, continuar a prossecução da reestruturação do Exército no âmbito da Reforma "Defesa 2020", cumprindo os planos aprovados e melhorando os processos logísticos e aquisitivos, garantindo ainda uma adequada gestão e operacionalidade dos materiais afetos a este Ramo das Forças Armadas, procurando dar sequência a várias atividades, das quais se destacam:

- Na função logística "Infraestruturas", cumprir o Plano Anual de Obras aprovado e melhorar o apoio logístico e a sustentação;
- Relativamente às aquisições, desenvolver as diligências necessárias com vista a uma maior coordenação com todas as entidades envolvidas nos processos aquisitivos, no sentido de os otimizar e agilizar, reduzindo desperdícios processuais e procurando economias de escala entre todos os intervenientes, e potenciar todas as possibilidades do Sistema Integrado de Gestão que apoia todos estes processos;
- Efetuar as obras de finalização do projeto inicial da Unidade Militar de Medicina Veterinária e as aquisições de equipamentos necessários ao seu completo funcionamento, de modo a aumentar o apoio sanitário prestado aos cães militares dos outros Ramos das Forças Armadas;
- Continuar a potenciar as ações de supervisão 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.

e. Direção de Finanças

Relativamente à administração dos recursos financeiros, área vital para a salvaguarda do orçamento colocado à disposição do Exército, manter uma rigorosa execução e controlo orçamental, de acordo com os normativos legais e diretivas superiores em vigor, potenciando funcionalidades dos sistemas de informação e gestão existentes, no sentido da garantia da confiança, integridade e utilidade da informação financeira.

Assim, pretende-se, entre outros, dar sequência aos seguintes desideratos:

- Acompanhar, com particular atenção, a implementação dos Indicadores de Gestão, dotando o Exército de ferramentas de apoio à decisão credíveis e tempestivas, potenciando as bases de dados existentes.
- Desenvolver e implementar a Contabilidade Analítica no Exército, no sentido de fornecer informação relevante e analítica para a melhoria do processo de tomada da decisão.

Cientes das exigências que norteiam a atividade do Exército para o futuro próximo, decorrentes da sua Missão e da ambição pela melhoria contínua, este Ramo continuará a percorrer o caminho da modernidade e da eficiência, tendo em vista afirmar-se como uma Instituição de referência nacional e internacional, para servir os interesses de Portugal e dos portugueses.

Lisboa, 01 de junho de 2016



Frederico José Rovisco Duarte

General

Chefe do Estado-Maior do Exército

