

# EXÉRCITO



## Relatório de Atividades

---

2016

---



**Título:**

Relatório de Atividades do Exército 2016 (RA 16)

Exército Português

Estado-Maior do Exército

Rua Museu da Artilharia

1200-134 Lisboa

www.exercito.pt | [info@mail.exercito.pt](mailto:info@mail.exercito.pt)





## NOTA DE ABERTURA



*O final de um ciclo de gestão é marcado por um momento de avaliação, com o intuito de, mais que uma obrigação legal, permitir relançar um novo ciclo, impelindo a organização a seguir uma nova etapa no seu caminho, num processo de melhoria contínua.*

*É neste contexto que o Exército efetua uma reflexão, através do presente Relatório de Atividades, procurando determinar se as atividades desenvolvidas cumpriram os princípios fundamentais da gestão pública, em proveito da segurança e defesa de Portugal, e perspetivar a atividade futura, corrigindo desvios e realinhando a trajetória a seguir.*

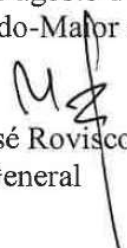
*O ano de 2016 foi um período económico de grandes constrangimentos orçamentais, que exigiu um esforço acrescido na já rigorosa aplicação dos meios à sua disposição, tendo-se potenciado os recursos humanos e materiais e aumentado a convergência com entidades externas, no sentido de incrementar as sinergias já existentes.*

*Contudo, tais dificuldades permitiram ao Exército reinventar-se, quer em termos técnicos quer no que aos processos internos diz respeito, fruto do espírito de abnegação, vontade de bem servir, profissionalismo e determinação dos militares e civis que diariamente servem o País nesta instituição secular, mormente a conjuntura socioeconómica vivida, que tem tido um incontornável impacto nas suas atividades, motivações e moral.*

*É um facto que o Exército soube responder com prontidão, disciplina e lealdade às diversas solicitações, quer de empenhamento operacional nos compromissos assumidos perante as Organizações Internacionais e Regionais, quer no que se refere aos acordos bilaterais e Missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar das populações. Porém, importa salientar o esforço que foi necessário empreender para manter a regeneração dos recursos humanos e materiais, gerindo o risco operacional e o nível mínimo necessário de operacionalidade para o cumprimento dessas missões. O empenhamento foi hercúleo, trazendo à vista as fragilidades que nos levam a afirmar que, a manter-se a situação atual, poderá encontrar-se condicionada, no curto prazo, a manutenção de capacidades essenciais.*

*É, contudo, também um facto, que nos move a visão de um Exército moderno, competente, interoperável, com elevada disponibilidade e prontidão, credível e atrativo, que usa os recursos com eficiência e eficácia e valoriza o seu potencial humano, militares e civis, os quais correspondem de forma eficiente, encarando a sua missão como um desígnio nacional e construindo, assim, um Exército de qualidade, ao serviço de Portugal e dos Portugueses.*

Lisboa, 11 de agosto de 2017  
O Chefe do Estado-Maior do Exército

  
Frederico José Rovisco Duarte  
General



# Índice

<b>I. NOTA INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>2</b>
1. Breve Análise Conjuntural .....	4
a. Ambiente Externo .....	4
b. Ambiente Interno .....	6
2. Orientações Gerais e Específicas .....	11
a. Fatores Condicionantes.....	11
b. Objetivos Estratégicos.....	11
c. Objetivos Operacionais – Atividades .....	13
<b>II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS .....</b>	<b>16</b>
1. Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida .....	17
a. Quadro de Avaliação e Responsabilização .....	17
b. Disposições Internas .....	17
c. Estratégia adotada para o cumprimento dos objetivos .....	18
d. Sistema de Controlo Interno .....	21
2. Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados .....	23
a. OE1 – Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado.....	24
b. OE2 – Aumentar a prontidão e treino das Forças.....	33
c. OE3 – Aumentar as forças empenhadas em operações.....	34
d. OE4 – Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado .....	37
e. OE5 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação.....	38
f. OE6 – Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens .....	42
g. OE7 – Implementar a reestruturação do “Exército 2020” .....	45
h. OE8 – Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão.....	49
i. OE9 – Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural .....	51
j. OE10 – Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação..	53
k. OE11 – Melhorar o processo de edificação de capacidades .....	53
l. OE12 – Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos ...	54
m. OE13 – Melhorar o apoio aos militares e à família militar .....	58
3. Atividades desenvolvidas, mas não previstas no Plano e resultados alcançados.....	61

a. OE1 – Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado.....	61
b. OE2 – Aumentar a prontidão e treino das Forças.....	62
c. OE3 – Aumentar as forças empenhadas em operações.....	62
d. OE4 – Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado .....	62
e. OE5 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação.....	62
f. OE6 – Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens .....	62
g. OE7 – Implementar a reestruturação do “Exército 2020” .....	63
h. OE8 – Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão.....	63
i. OE9 – Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural .....	63
j. OE10 – Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação..	64
k. OE11 – Melhorar o processo de edificação de capacidades .....	64
l. OE12 – Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos ...	64
m. OE13 – Melhorar o apoio aos militares e à família militar .....	65
4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros.....	66
a. Recursos Humanos.....	66
b. Recursos Materiais.....	71
c. Recursos Financeiros.....	74
5. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores .....	83
<b>III. AVALIAÇÃO FINAL.....</b>	<b>86</b>
1. Análise à execução do Plano e sua articulação com o Programa do Governo .....	87
2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.....	89
a. Comando do Exército .....	89
b. Comando das Forças Terrestres .....	90
c. Comando do Pessoal .....	91
d. Comando da Logística.....	92
3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes.....	93
a. Clientes internos.....	93
b. Clientes externos.....	95
4. Conclusões prospetivas .....	96



a. Comando do Exército .....	96
b. Comando das Forças Terrestres .....	100
c. Comando do Pessoal .....	101
d. Comando da Logística.....	103
e. Direção de Finanças.....	104

# Índice de Ilustrações

FIGURA 1 – ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO ESTABELECIDO NO DECRETO-LEI N.º 186/14, DE 29 DE DEZEMBRO .....	9
FIGURA 2 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS OE E OS OOP .....	14
FIGURA 3 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR OCC .....	18
FIGURA 4 – OBJETIVOS OPERACIONAIS POR OCC .....	19
FIGURA 5 – SISTEMA NACIONAL DE CONTROLO DAS FINANÇAS PÚBLICAS .....	22
FIGURA 6 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO POR OE .....	23
FIGURA 7 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO POR OCC .....	24
FIGURA 8 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE1 .....	24
FIGURA 9 – RATIFICAÇÃO DE STANAG .....	27
FIGURA 10 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE2 .....	33
FIGURA 11 – EXERCÍCIOS REALIZADOS .....	33
FIGURA 12 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE3 .....	34
FIGURA 13 – MISSÕES E EFETIVOS NO ÂMBITO DA NATO/COLIGAÇÃO INTERNACIONAL .....	35
FIGURA 14 – MISSÕES E EFETIVOS NO ÂMBITO DA UE .....	35
FIGURA 15 – MISSÕES E EFETIVOS NO ÂMBITO DA ONU .....	36
FIGURA 16 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE4 .....	37
FIGURA 17 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE5 .....	38
FIGURA 18 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DAS FND POR MISSÃO .....	40
FIGURA 19 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DAS FND POR AGRUPAMENTO DE DESPESA .....	40
FIGURA 20 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE6 .....	42
FIGURA 21 – APOIOS A ENTIDADES CIVIS .....	43
FIGURA 22 – MONTAGEM DE PONTES .....	43
FIGURA 23 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE7 .....	45
FIGURA 24 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LPM 2016. ....	46
FIGURA 25 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DO PIDDAC A 31DEC16. ....	47
FIGURA 26 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE6 .....	49
FIGURA 27 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE9 .....	51
FIGURA 28 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE10 .....	53
FIGURA 29 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE11 .....	53
FIGURA 30 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE12 .....	54
FIGURA 31 – COMPARAÇÃO NÚMERO DE CANDIDATURAS RV/RC .....	54
FIGURA 32 – EXECUÇÃO DO PLANO DE INCORPORAÇÕES .....	55
FIGURA 33 – PLANO DE MOVIMENTOS 2016 .....	55
FIGURA 34 – PLANO DE PROMOÇÕES 2016 .....	56
FIGURA 35 – QUAR: NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OE12 .....	58
FIGURA 36 – COMPARAÇÃO DE PENSÕES POR INVALIDEZ ATRIBUÍDAS .....	58
FIGURA 37 – PENSIONISTAS POR INVALIDEZ EM 2016 .....	59
FIGURA 38 – PROCESSAMENTO PENSÕES DE INVALIDEZ/DFA E RECONSTITUIÇÕES DE CARREIRA .....	59
FIGURA 39 – SERVIÇOS REALIZADOS PELOS ÓRGÃOS MUSICAIS DO EXÉRCITO .....	60
FIGURA 40 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR CATEGORIAS .....	66
FIGURA 41 – EFETIVOS POR VÍNCULO CONTRATUAL (QP, RV/RC, CIVIS) .....	66
FIGURA 42 – DISTRIBUIÇÃO POR GÉNERO .....	67
FIGURA 43 – DISTRIBUIÇÃO POR ÓRGÃO CENTRAL DE COMANDO .....	67
FIGURA 44 – PASSAGENS À SITUAÇÃO DE RESERVA DOS MILITARES .....	68
FIGURA 45 – COMPARAÇÃO DO NÚMERO DE PASSAGENS À REFORMA DOS MILITARES DO QP .....	68
FIGURA 46 – MOTIVOS DA PASSAGEM À SITUAÇÃO DE REFORMA .....	68
FIGURA 47 – COMPARAÇÃO NÚMERO DE MILITARES NA REFORMA .....	69
FIGURA 48 – EVOLUÇÃO DAS PPR EM 2016 .....	69
FIGURA 49 – ADMISSÕES 2016 POR CARREIRA .....	69
FIGURA 50 – NÚMERO DE SAÍDAS DE TRABALHADORES EM 2016 .....	70
FIGURA 51 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR FONTE DE FINANCIAMENTO FACE AO PA2016 .....	74
FIGURA 52 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR FONTE DE FINANCIAMENTO .....	74
FIGURA 53 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR OE .....	75
FIGURA 54 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGREGADO DE DESPESA .....	75

FIGURA 55 – ESTRUTURA DA DESPESA .....	76
FIGURA 56 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGRUPAMENTO DE DESPESA (OMDN) .....	76
FIGURA 57 – ESTRUTURA DAS DESPESA (OMDN) .....	77
FIGURA 58 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGRUPAMENTO DE DESPESA (DCCR) .....	77
FIGURA 59 – ESTRUTURA DAS DESPESA (DCCR) .....	78
FIGURA 60 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DAS FND POR MISSÃO .....	78
FIGURA 61 – ESTRUTURA DAS DESPESA (FND) .....	79
FIGURA 62 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DO PIDDAC POR PROJETO .....	79
FIGURA 63 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LPM POR PROJETO .....	80
FIGURA 64 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL LPM POR CAPACIDADES (RECEITAS GERAIS) .....	80
FIGURA 65 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR CAPACIDADES (RECEITAS PRÓPRIAS).....	81
FIGURA 66 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR CAPACIDADES (SALDOS TRANSITADOS DE 2015) .....	81
FIGURA 67 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LIM .....	82
FIGURA 68 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL RELATIVA A PROJETOS COMUNITÁRIOS .....	82
FIGURA 69 – FORMAÇÕES REALIZADAS E RESPETIVA TAXA DE SUCESSO .....	83
FIGURA 70 – Nº DE FORMANDOS EM CURSOS DE PROMOÇÃO DO QP .....	83
FIGURA 71 – Nº DE FORMANDOS EM CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL PARA RV/RC .....	83
FIGURA 72 – NÚMERO DE FORMANDOS EM FORMAÇÕES FORA DO RAMO, POR CATEGORIAS.....	84
FIGURA 73 – PRINCIPAIS FORMAÇÕES REALIZADAS NO ESTRANGEIRO .....	84

## Lista de siglas e abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
AM	Academia Militar
CC	Carros de Combate
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CGA	Caixa Geral de Aposentações
CIGeoE	Centro de Informação Geoespacial do Exército
CM	Colégio Militar
CompOEsp	Componente de Operações Especiais
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CSI	Comunicações e Sistemas de Informação
CTM	Cooperação Técnico-Militar
DCCR	Despesas Com Compensação em Receitas
DFA	Deficientes das Forças Armadas
DFin	Direção de Finanças
DIE	Direção de Infraestruturas
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DPEB	Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio
END	Elementos Nacionais Destacados
EME	Estado-Maior do Exército
EME's	Estabelecimentos Militares de Ensino
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EOP	Empreitada de Obras Públicas
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
EUTM	<i>European Union Training Mission</i>
EPR	Entidade Primariamente Responsável
FND	Forças Nacionais Destacadas
FRI	Força de Reação Imediata
GNR	Guarda Nacional Republicana
HFAR	Hospital das Forças Armadas
ID&I	Investigação Científica, Desenvolvimento e Inovação
IGE	Inspeção-Geral do Exército
IPE	Instituto dos Pupilos do Exército
IUM	Instituto Universitário Militar
LPM	Lei de Programação Militar
LIM	Lei de Infraestruturas Militares



MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
MINUSMA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali</i>
MPCE	Mapa de Pessoal Civil do Exército
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NRF	<i>NATO Response Force</i>
OCC	Órgão Central de Comando
OE	Objetivos Estratégicos
OGME	Oficinas Gerais de Material do Exército
OIR	Operação <i>Inherent Resolve</i>
OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
ONU	Organização das Nações Unidas
OOp	Objetivos Operacionais
PA	Plano de Atividades
PAO	Plano Anual de Obras
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PM	Prédio Militar
PME	Plano de Missões ao Estrangeiro
QP	Quadro Permanente
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA	Relatório de Atividades
RCA	República Centro Africana
RV/RC	Regime de Voluntariado e Regime de Contrato
SIC-Op	Sistema de Informação e Comunicações Operacionais
SIC-T	Sistema de Informação e Comunicações Táticas
SIG/DN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
STANAG	<i>NATO Standardization Agreements</i>
UAGME	Unidade de Apoio Geral de Material do Exército
UE	União Europeia
UNAMA	<i>United Nations Assistance Mission in Afghanistan</i>
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
VBTP	Viatura Blindada de Transporte de Pessoal





# I. NOTA INTRODUTÓRIA

## **I. Nota Introdutória**

O Plano de Atividades (PA) e o Relatório de Atividades (RA) constituem, no atual quadro normativo da Administração Pública, dois pilares fundamentais da gestão, permitindo às organizações modernas garantir uma gestão eficiente.

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

A elaboração do RA, nos termos do Decreto-Lei 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 especial contenção e rigor orçamental, fatores que nortearam o ano económico em análise, e que se têm vindo a sentir, de forma mais premente, desde o início do programa de ajustamento económico em 2011.

Importa também perceber que, apesar dos constrangimentos orçamentais, o Exército efetuou uma significativa reestruturação, com especial incidência na sua estrutura orgânica, na racionalização dos seus recursos, e na otimização da sua atuação, com reflexo nos objetivos planeados e nas atividades conduzidas.

Assim, ao longo das próximas páginas é efetuada 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.



## **1. Breve Análise Conjuntural**

### **a. Ambiente Externo**

A constante evolução do ambiente estratégico, permanentemente caracterizado pela imprevisibilidade em termos de riscos e ameaças, obriga ao acompanhamento e adaptação constantes, desenvolvendo capacidades de resposta flexíveis e eficazes.

Neste sentido, a necessidade de garantir os compromissos internacionais do Estado, a par das missões de soberania e de apoio ao desenvolvimento e bem-estar das populações, implica a persistente reavaliação de estruturas, requisitos de forças e de capacidades, para ser possível responder de forma adequada às novas exigências de segurança e defesa, sejam elas no plano externo ou interno.

#### **(1) Novos cenários de conflitualidade**

No contexto dos novos cenários de conflitualidade, as Forças Armadas devem dispor de capacidades e de recursos adequados para cumprirem a missão constitucional de defesa militar da Pátria e responder cabalmente 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 civil, através dos vetores da modernidade e inovação.

No âmbito do combate aos novos riscos, ameaças e desafios da segurança internacional e humana, as Forças Armadas, como instrumento da política externa de defesa nacional, devem manter-se preparadas para participar, sob orientação política, no quadro da Organização das Nações Unidas (ONU), da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), da União Europeia (UE), e da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), bem como no âmbito dos acordos de cooperação bilateral.

#### **(2) Organização das Nações Unidas**

Na senda 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 tem aumentado as intervenções no terreno com o apoio dos países membros, em especial no continente africano.

Neste âmbito, em 2016 releva-se, em especial, a participação de Portugal na operação de manutenção de paz da *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali* (MINUSMA) e de uma equipa de observadores na Missão da ONU na Colômbia, bem como do aprontamento de uma Força para

integrar a *United Nations Multidimensional Integrated Stabilizations Mission in the Central African Republic* (MINUSCA).

### **(3) Organização do Tratado do Atlântico Norte**

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

Ao nível da Defesa Coletiva, a participação do Exército em 2016 reforçou a presença no Leste Europeu, nomeadamente na Lituânia, no âmbito das *Assurance Measures*, e em operações, missões e mecanismos de resposta rápida – *NATO Response Force* (NRF), a par do envolvimento na missão do Kosovo e no Afeganistão.

No âmbito do desenvolvimento de forças e capacidades, destaca-se a iniciativa *Smart Defence* como forma de economia de recursos, através da partilha de meios e capacidades militares, e o reforço das parcerias com outras organizações nas áreas da segurança e defesa.

Neste particular, destacam-se os domínios da formação, educação e exercícios, onde a iniciativa *Connected Forces Initiatives* 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 relevo. De igual modo, assumem especial importância as capacidades e forças resultantes do *Framework Nations Concept*.

### **(4) União Europeia**

Decorrente das conclusões de dezembro de 2013 do Conselho Europeu, têm sido fomentadas 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, o Exército prosseguiu a participação nacional nas *European Union Training Mission* (EUTM) no Mali, na Somália e na República Centro Africana (RCA).

Destaca-se, ainda, o desenvolvimento de capacidades de defesa no seio da UE, 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) Comunidades dos Países de Língua Portuguesa**

Alinhado com o conceito do Atlântico como um espaço de estabilidade e segurança na política internacional, em 2016 o Exército marcou o seu envolvimento, de forma significativa, em ações de cooperação técnico-militar, promovendo e desenvolvendo capacidades militares dos países membros da CPLP.

Neste sentido, o apoio à organização de unidades e estabelecimentos de formação militar nesses países, e à formação de militares desta Comunidade em Unidades, Estabelecimento e Órgãos (U/E/O) do Exército, em Portugal, continua a ser uma realidade.

## **(6) Quadro Bilateral**

O relacionamento bilateral no âmbito das Forças Armadas tem tido uma longa e profunda tradição, no eixo transatlântico e na Europa, designadamente, na vertente da cooperação técnico-militar.

Neste contexto, manteve-se o desenvolvimento de projetos de cooperação, em especial com o Brasil e com os países do norte de África, em estreita coordenação com as linhas de ação desenvolvidas pela política externa nacional para estas partes do globo.

## **b. Ambiente Interno**

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

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, define 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, foi definido um Sistema de Forças composto por um conjunto de capacidades assentes em forças e meios, numa estrutura baseada em áreas de capacidades de natureza conjunta, refletindo os efeitos operacionais pretendidos, que deve garantir uma participação ativa nas organizações internacionais de que o país faz parte, o que exige manter um cariz expedicionário e uma capacidade de projeção de forças que garanta flexibilidade operacional.

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 todo o 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 legislativo e normativo que regulou a atividade e o funcionamento do Exército, no ano de 2016, assentou nos seguintes diplomas e documentos:

- Constituição da República Portuguesa;
- Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto (Lei de Defesa Nacional);
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas);
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril (Defesa 2020);
- Conceito Estratégico Militar;
- Despacho n.º 11400/MDN/2014 (Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar);
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- Missões Específicas das Forças Armadas;
- Sistema de Forças Nacional 2014;
- Dispositivo de Forças 2014;
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (Lei Orgânica do Exército);
- Decreto-Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (Organização e competências das estruturas principais do Exército);
- Diretiva n.º 70/CEME/13 (Diretiva Reforma “Defesa 2020”);
- Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016;
- Diretiva Complementar à Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016.



## **(2) Missão**

Nos termos do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 186/14, de 29 de dezembro, o Exército 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, através da participação em missões de segurança, humanitárias e de paz, no âmbito internacional, missões destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses, no exterior do território nacional, ações de cooperação técnico-militar e ainda 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.

### (3) Estrutura Orgânica

O Exército está organizado de acordo com a seguinte macroestrutura:

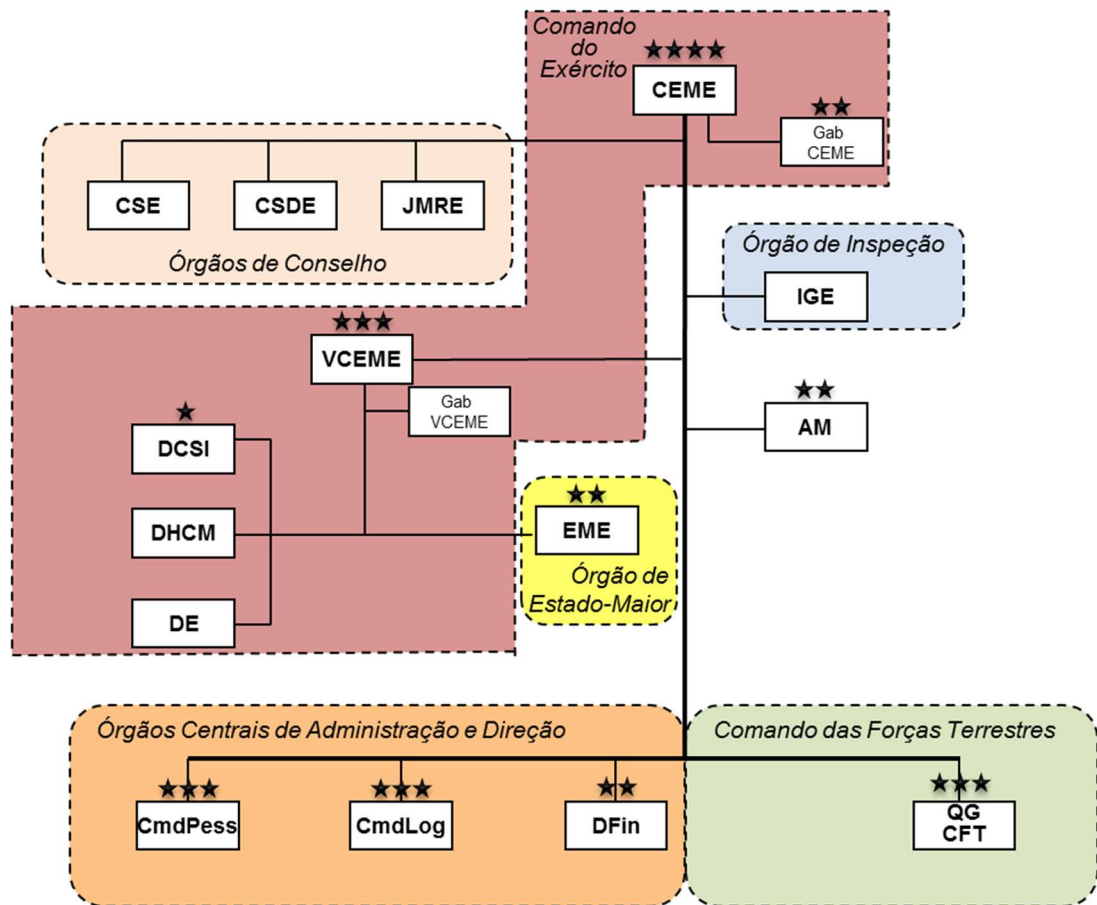


Figura 1 – Organização do Exército estabelecida no Decreto-Lei n.º 186/14, de 29 de dezembro

### (4) Visão

A visão do General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) vigente em 2016 traduzia-se numa expressão mobilizadora e alinhada com as aspirações do Exército, através 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”.*

## (5) Valores

O respeito por estas atribuições assentava num quadro de valores organizacionais que serviam 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 referido quadro de valores, 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.

## 2. Orientações Gerais e Específicas

O processo de transformação do Exército, encetado no âmbito da reforma da “Defesa 2020”, procurou moldar a Instituição através do envolvimento das pessoas e da combinação de novos conceitos, capacidades e estruturas, materializado em objetivos de nível estratégico e operacional, cuja prossecução constituiu o centro da ação de comando e a matriz para a afetação de recursos em 2016, em conformidade com o programa do XXI Governo Constitucional e as orientações emanadas pela Tutela.

### a. Fatores Condicionantes

As principais condicionantes à atividade do Exército em 2016 foram:

- **Recursos Humanos** disponíveis, verificando-se um número de efetivos consideravelmente abaixo das necessidades, nomeadamente ao nível das Praças, resultante da reduzida atratividade da prestação do serviço militar nos regimes de voluntariado e contrato, que leva a um nível de recrutamento abaixo do esperado;
- **Recursos financeiros** disponíveis, nomeadamente os disponibilizados nos principais instrumentos de programação do reequipamento do Exército: Lei de Programação Militar (LPM), Lei de Infraestruturas Militares (LIM) e Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), 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, que tem condicionado significativamente a capacidade de sustentação e do Treino Operacional no Exército.

Também no âmbito dos recursos financeiros, o atraso na aprovação do Orçamento de Estado para 2016 (Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março) e a consequente gestão por duodécimos verificada durante o primeiro quadrimestre, condicionaram a execução orçamental do Exército.

### b. Objetivos Estratégicos

Não obstante a dimensão e extensão territorial da estrutura organizacional, o desenvolvimento da estratégia do Exército foi assegurado através de uma postura colaborativa e do alinhamento estratégico de todas as entidades internas, numa perspetiva *Top-Down*, através da difusão dos documentos estruturantes, da missão e dos objetivos, e numa perspetiva *Bottom-Up* em que a estrutura organizacional, após ter assimilado a estratégia da organização, contribuiu para o desenvolvimento do planeamento e execução das atividades e tarefas.



Neste pressuposto, os Objetivos Estratégicos (OE) definidos pelo Exército para 2016, foram os seguintes:

**(1) OE1 – Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado.**

Este objetivo engloba as atividades da estrutura de base do Exército necessárias para assegurar a vida corrente das U/E/O.

**(2) OE2 – Aumentar a prontidão e treino das forças**

Visa elevar os níveis de operacionalidade e prontidão da componente operacional, através de atividades de treino e exercícios de cariz conjunto e combinado, incluindo as relativas a compromissos internacionais, com vista à certificação das forças.

**(3) OE3 – Aumentar as forças empenhadas em operações**

Engloba as atividades relacionadas com a participação em missões militares internacionais, visando uma presença militar mais ativa nas organizações de segurança e defesa e em missões de cooperação técnico-militar.

**(4) OE 4 – Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado**

Engloba as atividades desenvolvidas no âmbito da troca de conhecimentos e de experiências relativos a doutrina, equipamentos, técnicas, táticas e procedimentos, em ambiente conjunto e combinado.

**(5) OE 5 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação**

Engloba as atividades no âmbito da melhoria dos processos de apoio logístico, numa perspetiva integrada, e tendo por referência os padrões internacionais de sustentação das forças.

**(6) OE 6 – Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens**

Engloba as atividades desenvolvidas no âmbito de missões nacionais relacionadas com o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, designadamente na colaboração com as entidades civis, através do emprego das capacidades do Exército com dupla valência.

**(7) OE 7 – Edificar as capacidades do Exército, implementar a reestruturação do “Exército 2020”**

Este objetivo visa a consolidação do processo de transformação do Exército, iniciado com a “Reforma 2020”, através da reestruturação da componente fixa e da

componente operacional.

**(8) OE 8 – Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão**

Este objetivo visa melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão, através da introdução de metodologias e ferramentas de gestão estratégica, nomeadamente, *Balanced Scorecard* e EPM, aplicáveis aos vários escalões de comando.

**(9) OE 9 – Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural**

Visa potenciar as valências do Exército, em prol do desenvolvimento económico, científico e cultural, na defesa e salvaguarda do património histórico, na proteção do ambiente, no conhecimento, na investigação científica, nas acessibilidades e na informação geoespacial.

**(10) OE 10 – Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação**

Agrega a utilização dos sistemas de informação na promoção de uma gestão eficiente e racional dos recursos humanos, materiais e financeiros do Exército.

**(11) OE 11 – Melhorar o processo de edificação de capacidades**

Engloba as atividades destinadas a melhorar os mecanismos de planeamento, gestão e controlo de projetos e no processo de edificação de capacidades.

**(12) OE 12 – Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos**

Engloba as atividades inerentes à melhoria do sistema de formação e qualificação e da avaliação do mérito, com vista à valorização dos militares e civis do Exército.

**(13) OE 13 – Melhorar o apoio aos militares e à família militar**

Engloba as atividades conducentes à promoção da estabilidade pessoal, garantindo a tranquilidade necessária à execução de tarefas de risco e penosidade acrescidas.

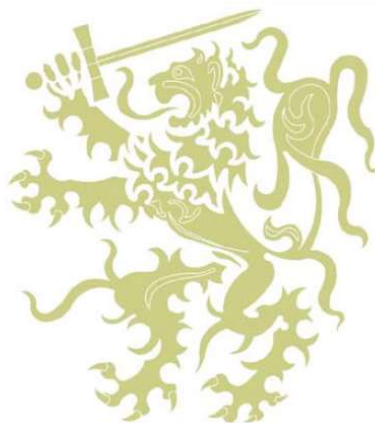
**c. Objetivos Operacionais – Atividades**

Cada um dos OE foi decomposto em Objetivos Operacionais (OOp), coincidentes com as atividades inscritas no PA, com um horizonte temporal correspondente à concretização dos objetivos estratégicos. Estes refletem as atribuições e responsabilidades definidas para cada Órgão Central de Comando (OCC), conforme se apresenta na tabela seguinte:

Objectivos Operacionais (OOp)
<b>Objectivo Estratégico 1 - Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado</b>
OOp1 - Garantir o Comando e Controlo
OOp2 - Consolidar a posição do EME enquanto principal órgão de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército
OOp3 - Consolidar o funcionamento dos EME's, garantindo a qualidade
OOp4 - Consolidar a capacidade do CFT enquanto instrumento de Aprontamento de Forças Terrestres, garantindo a administração e serviços de base
OOp5 - Consolidar a posição da DFin enquanto principal órgão de apoio à decisão do CEME em matéria de gestão dos recursos financeiros
OOp6 - Gerir os serviços de saúde
OOp7 - Garantir a administração e execução de serviços de base
OOp8 - Executar ações de transformação do Exército
<b>Objectivo Estratégico 2 - Aumentar a prontidão e treino das forças</b>
OOp9 - Cumprir o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)
<b>Objectivo Estratégico 3 - Aumentar as forças empenhadas em operações</b>
OOp10 - Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (FND e END)
OOp11 - Promover a participação de forças e militares do Exército em operações no quadro de organizações internacionais, em cooperação bilateral e em CTM
<b>Objectivo Estratégico 4 - Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado</b>
OOp12 - Executar o plano de missões ao exterior
OOp13 - Promover a realização da reunião FINABEL
<b>Objectivo Estratégico 5 - Melhorar o apoio logístico e a sustentação</b>
OOp14 - Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas
OOp15 - Assegurar o apoio às MHP/FND
OOp16 - Executar o plano de reabastecimento
OOp17 - Executar o plano de transportes
OOp18 - Executar o plano de manutenção
<b>Objectivo Estratégico 6 - Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens</b>
OOp19 - Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (OMIP) solicitadas
OOp20 - Gerir os serviços de saúde
<b>Objectivo Estratégico 7 - Edificar as capacidades do Exército Implementar a reestruturação do "Exército 2020"</b>
OOp21 - Executar o plano de aquisições da LPM
OOp22 - Executar o plano de aquisições da LPIM
OOp23 - Executar o plano de aquisições do PIDDAC
OOp24 - Participar nos trabalhos de otimização do Ensino Superior Militar
OOp25 - Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas
OOp26 - Consolidar o processo de integração do IO no CM
OOp27 - Executar ações de transformação do Exército
<b>Objectivo Estratégico 8 - Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão</b>
OOp28 - Proceder à implementação da gestão da qualidade no sistema de ensino não superior dos EMEs
OOp29 - Melhorar os sistemas de comando e controlo
<b>Objectivo Estratégico 9 - Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural</b>
OOp30 - Conservar, restaurar e divulgar o património cultural de Exército
OOp31 - Desenvolver e dinamizar a ID&I em áreas de especial interesse para a segurança e defesa nacional
OOp32 - Incrementar e dinamizar as relações externas da AM, muito especialmente as funções de ligação, de representação e de divulgação e ação cultural
OOp33 - Inspeccionar e apoiar tecnicamente o património cultural do Exército
OOp34 - Promover projetos pedagógicos dos EMEs na prossecução dos princípios fundamentais do Sistema Educativo e da formação de matriz militar
<b>Objectivo Estratégico 10 - Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação</b>
OOp35 - Assegurar a atividade das Sub-Unidades Orgânicas
OOp36 - Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos aos diferentes anos escolares
<b>Objectivo Estratégico 11 - Melhorar o processo de edificação de capacidades</b>
OOp37 - Melhorar o processo de edificação de capacidades
<b>Objectivo Estratégico 12 - Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos</b>
OOp38 - Administrar Recursos Humanos
OOp39 - Formar Recursos Humanos
OOp40 - Promover a formação, qualificação e especialização dos recursos humanos
OOp41 - Promover condições para o desenvolvimento do pessoal docente e não-docente da AM
<b>Objectivo Estratégico 13 - Melhorar o apoio aos militares e à família militar</b>
OOp42 - Executar despesas com pessoal
OOp43 - Garantir o apoio social

Figura 2 – Correspondência entre os OE e os OOp





## **II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS**



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

### **a. Quadro de Avaliação e Responsabilização**

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

A avaliação através da monitorização trimestral do cumprimento dos objetivos definidos, permitiu identificar as principais dificuldades, constrangimentos e desvios, habilitando o Comando do Exército a acionar as medidas corretivas necessárias.

### **b. Disposições Internas**

A Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016 (DPEB) definiu a metodologia e prioridades dos estudos estruturantes e as tarefas a desenvolver, de modo a 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 Forças Armadas.

Em aditamento a este documento estruturante, a Diretiva Complementar à DPEB, difundida em junho de 2016, traduziu a visão do Exército para este período.

Paralelamente, foram emitidos diversos normativos setoriais, nomeadamente:

- a. A Diretiva do Estado-Maior do Exército para o Biénio 2015-2016, definiu os objetivos do Estado-Maior do Exército.
- b. A Diretiva n.º 01/QMG/15, de 27 de abril, estabeleceu o realinhamento de prioridades e a definição de novos objetivos e tarefas para o Comando da Logística, enquanto que no âmbito das infraestruturas, vigorou o Plano Anual de Obras (PAO) do Exército para 2016, aprovado por despacho do General CEME, em 16 de novembro de 2015.
- c. A Diretiva nº 01/CFT/16, de 01 de janeiro - "Diretiva do Comando das Forças Terrestres para o Biénio 2016-2017" difundiu orientações para o planeamento, execução, coordenação e supervisão dos principais projetos e ações a desenvolver pelo Comando das Forças Terrestres (CFT), secundada pela Diretiva de Acompanhamento do Comando das Forças Terrestres para o Biénio 2015-2016, que se constituiu como o documento enformador da conduta, garantindo que os objetivos estivessem ancorados em indicadores e metas devidamente mensuráveis.

### c. Estratégia adotada para o cumprimento dos objetivos

A DPEB e a Diretiva Complementar à DPEB, visam consagrar o Exército Português como uma instituição moderna, preparada para os desafios decorrentes da conjuntura nacional e internacional, sempre ao serviço de Portugal e dos portugueses.

Para tal, foram definidas sectorialmente tarefas principais, identificando os OE para o biénio e as linhas de ação para as quais contribuem, o que permitiu ajustar as diretivas setoriais e garantir o seu alinhamento com os objetivos do Exército.

Assim, de acordo com o planeamento efetuado, cada OCC contribui para os diversos OE, conforme consta da tabela seguinte:

Objetivo Estratégico	OCC
1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	Comando do Exército
	CFT
	Comando da Logística
	Comando do Pessoal
2. Aumentar a prontidão e treino das forças	CFT
3. Aumentar as forças empenhadas em operações	Comando do Exército
	CFT
4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	Comando do Exército
5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	Comando da Logística
6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas	CFT
	Comando do Pessoal
7. Implementar a reestruturação do “Exército 2020”	Comando do Exército
	Comando da Logística
8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	Comando do Exército
9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	Comando do Exército
10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	Comando do Exército
11. Melhorar o processo de edificação de capacidades	Comando do Exército
12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	Comando do Exército
	Comando do Pessoal
13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	Comando do Pessoal

**Figura 3 – Objetivos Estratégicos por OCC**

Relativamente aos OOp, os contributos são os que se apresentam na tabela seguinte:

Objetivos Operacionais	OCC
1. Garantir o Comando e Controlo	Comando do Exército
	Comando do Pessoal
2. Consolidar o EME como órgão principal de apoio à decisão	Comando do Exército
3. Consolidar o funcionamento dos EME's, garantindo a qualidade	Comando do Exército
4. Consolidar a capacidade do CFT no aprontamento de forças	CFT
5. Consolidar a gestão dos recursos financeiros	Comando do Exército
6. Gerir os serviços de saúde	Comando do Pessoal
7. Garantir a administração e execução dos serviços de base	Comando do Exército
	Comando da Logística
	Comando do Pessoal
8. Executar ações transformação do Exército (Diretiva 48/CEME)	Comando do Pessoal
9. Cumprir o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)	CFT
10. Garantir a condução das MHP (FND, END e FRI)	CFT
11. Dinamizar a Cooperação Técnico - Militar	Comando do Exército
12. Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	Comando do Exército
13. Promover a Realização da Rn FINABEL	Comando do Exército
14. Assegurar a conservação e beneficiação das infraestruturas	Comando da Logística
15. Assegurar o apoio às MHP/ FND	Comando da Logística
16. Executar o Plano de Reabastecimento	Comando da Logística
17. Executar o Plano de Transportes	Comando da Logística
18. Executar o Plano de Manutenção	Comando da Logística
19. Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (O MIP)	CFT
20. Gerir os serviços de saúde	Comando do Pessoal
21. LPM	Comando da Logística
22. LPIM	Comando da Logística
23. PIDDAC	Comando da Logística
24. Optimização do Ensino Superior Militar	Comando do Exército
25. Assegurar o Plano de Infraestruturas Exército 2020	Comando da Logística
26. Consolidar o processo de integração IO_CM	Comando do Exército
27. Executar ações transformação do Exército	Comando da Logística
28. Melhorar a gestão da qualidade no sistema de ensino dos EME's	Comando do Exército
29. Melhorar o sistema de comando e controlo	Comando do Exército
30. Conservar, restaurar e divulgar o património cultural do Exército	Comando do Exército
31. ID&I	Comando do Exército
32. Incrementar, dinamizar as relações internas e externas da AM	Comando do Exército
33. Inspeccionar e apoiar tecnicamente - âmbito cultural	Comando do Exército
34. Melhorar os projetos pedagógicos dos EME's	Comando do Exército
35. Assegurar Atividade das Sub Unidades Orgânicas	Comando do Exército
36. Melhorar o processo de seleção e admissão de alunos	Comando do Exército
37. Melhoria do processo de edificação de capacidades	Comando do Exército
38. Administrar Recursos Humanos	Comando do Pessoal
39. Formar Recursos Humanos	Comando do Pessoal
40. Promover a formação, qualificação e especialização dos RH	Comando do Exército
41. Promover condições para o desenvolvimento do pessoal docente	Comando do Exército
42. Executar Despesas com Pessoal	Comando do Pessoal
43. Garantir o Apoio Social	Comando do Pessoal

**Figura 4 – Objetivos Operacionais por OCC**

A monitorização da atividade desenvolvida foi garantida através da plataforma *Enterprise Project Management* (EPM), tendo ainda servido de suporte ao planeamento, aos vários níveis, garantindo o seu alinhamento com a estratégia estabelecida.

O **Comando do Exército** propôs-se desenvolver várias atividades, concorrentes para os OE definidos, das quais algumas merecem evidência.

Ao nível do ensino superior militar, através da Academia Militar (AM), focar a sua ação na dinamização da Investigação científica, Desenvolvimento e Inovação (ID&I), da adesão e participação ao programa ERASMUS, da dinamização e do incremento das relações externas e da avaliação dos ciclos de estudo pelas Comissões de Avaliação Externa da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Ao nível das comunicações e sistemas de informação (CSI), alcançar a “Superioridade de Informação”, focando-se nas áreas de Gestão da Informação e do Conhecimento, Guerra de Informação, CSI, Desenvolvimento Aplicacional e *Business Intelligence*.

Ao nível da história e cultura militar, prosseguir a adaptação de procedimentos funcionais com vista à adesão à Rede Portuguesa de Museus e promover a disponibilização de conteúdos do acervo histórico e bibliotecário do Exército através de plataformas digitais, e desenvolver parcerias com entidades congéneres.

Relativamente ao planeamento estratégico e à edificação de capacidades, desenvolver a orientação estratégica a médio e longo prazo, procurando alinhar a edificação de capacidades com o plano de aquisições e com as prioridades do Exército, aumentando o contributo para a Base Tecnológica Industrial de Defesa e reforçar a Investigação, o Desenvolvimento e a Inovação de Defesa.

No âmbito da estrutura organizacional, proceder ao ajustamento progressivo entre a componente fixa e a componente operacional, explorando sinergias e potenciando as melhores infraestruturas existentes de modo a prosseguir com o Plano de Redução do Dispositivo Territorial.

No âmbito da administração financeira, encetar uma reestruturação nas dotações orçamentais do Exército, com vista ao equilíbrio dos agregados da despesa, nos termos das disposições da “Reforma 2020”. Simultaneamente, consolidar a reestruturação das Secções Logísticas das U/E/O e a centralização na Direção de Finanças (DFin) das ações de tesouraria e de todas as competências e atribuições de âmbito contabilístico e financeiro do Exército.

O **Comando do Pessoal** definiu internamente os seus objetivos operacionais, procurando ajustar a Gestão de Recursos Humanos e da Formação à realização dos

objetivos superiormente definidos, apoiada em sistemas de informação adequados para assegurar o número de efetivos requerido de acordo com as necessidades previstas. De igual forma promovendo a imagem do Exército e da carreira militar no exterior, potenciando a capacidade de recrutamento, e reforçando a qualidade da formação do pessoal do Exército. Neste sentido, identificou algumas linhas de esforço, nomeadamente ao nível da formação de quadros e tropas, da Administração de Recursos Humanos, do Recrutamento, do Apoio Social e Serviços de Pessoal, da Reestruturação do Comando do Pessoal, do Comando e Controlo e do Apoio Sanitário.

O **Comando das Forças Terrestres** identificou quatro perspetivas para a definição dos seus objetivos setoriais, nomeadamente o emprego de forças, o treino, os processos internos e os recursos. O seu esforço focou-se nas prioridades de aprontamento de forças e emprego operacional, treino operacional, reordenamento da componente fixa, reequipamento e utilização de recursos.

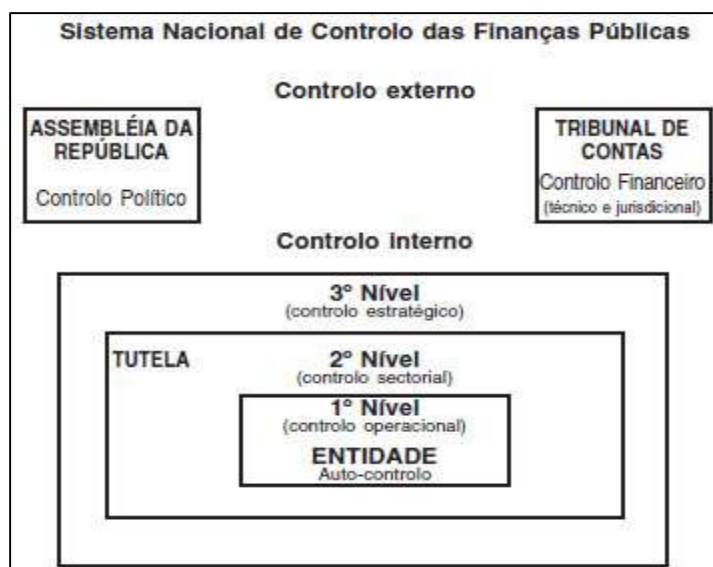
O **Comando da Logística** definiu os seus objetivos no domínio da administração dos recursos materiais, de movimentos e transportes e infraestruturas, de acordo com os planos e diretivas superiores, procurando otimizar procedimentos internos, assegurar a aquisição de equipamentos prioritários, indispensáveis para o cumprimento da missão do Exército, e garantir os necessários níveis de aprontamento e sustentação para as forças do Exército, designadamente no que se refere a munições, equipamentos, fardamento e manutenção, de modo a garantir o fluxo de reabastecimento adequado aos respetivos níveis de empenhamento externo. Ao nível das infraestruturas, procurou garantir a sua beneficiação, conservação e reparação, bem como dar continuidade aos programas para a reestruturação do Exército.

#### **d. Sistema de Controlo Interno**

O Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de junho, veio dar corpo ao sistema nacional de controlo interno, através de uma arquitetura progressista e moderna, 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.

Conforme apresentado na figura seguinte, o primeiro nível do sistema de controlo interno é exercido por órgãos internos à organização, dotados de independência técnica e especialização. No caso do Exército, essa competência é assegurada pela Inspeção-Geral do Exército (IGE), funcionando na dependência direta do CEME, vocacionando a sua atividade para as diretivas e orientações do Comando do Exército, pela DFin, que

exerce funções de auditoria e controlo interno no âmbito administração financeira, e pelo Gabinete do Comandante da Logística, que assegura a conformidade em termos de requisitos técnicos de equipamentos adquiridos.



**Figura 5 – Sistema Nacional de Controlo das Finanças Públicas**

O diploma que fixa a 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 Conselho Superior de Disciplina do Exército, que detêm, entre outras atribuições, uma importância singular na condução e manutenção da disciplina e coesão militar, e o Estado-Maior do Exército (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

A apresentação dos resultados das atividades desenvolvidas em 2016 provém dos dados constantes do QUAR, conjugado com os dados de execução constantes do EPM.

De um modo geral, o nível de realização dos objetivos do Exército foi de 97,99%, registando-se o cumprimento das metas estabelecidas em oito objetivos, e, em sentido inverso, um produto abaixo das metas estabelecidas em cinco, de onde resulta que, apesar de muito próximos, alguns dos objetivos do Exército não foram alcançados na sua plenitude, enquanto outros foram largamente superados:

Objectivos Estratégicos (OE):	Metas 2016	Concretização	
OE1 Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado	93,52%	93,73%	●
OE2 Aumentar a prontidão e treino das forças	100,00%	119,72%	●
OE3 Aumentar as forças empenhadas em operações	98,50%	93,90%	▲
OE4 Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	93,25%	81,95%	▲
OE5 Melhorar o apoio logístico e a sustentação	92,00%	95,29%	●
OE6 Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens	93,70%	87,60%	▲
OE7 Edificar as capacidades do Exército Implementar a reestruturação do “Exército 2020”	93,70%	82,74%	▲
OE8 Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	79,55%	92,15%	●
OE9 Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	89,75%	99,65%	●
OE10 Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação	91,00%	97,40%	●
OE11 Melhorar o processo de edificação de capacidades	91,00%	89,00%	▲
OE12 Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	78,20%	133,90%	●
OE13 Melhorar o apoio aos militares e à família militar	97,60%	106,80%	●
Global	91,67%	97,99%	●

Figura 6 – QUAR: Nível de realização por OE

Relativamente à análise setorial, verifica-se que apenas duas entidades ficaram aquém das metas definidas, existindo outras duas que as ultrapassaram:

Órgãos Centrais de Comando	Concretização por OCC	
Estado-Maior do Exército	89,09%	▲
Academia Militar	93,54%	●
Direção de História e Cultura Militar	100,16%	●
Direção de Educação	96,00%	●
Comando do Pessoal	91,34%	●
Comando da Logística	96,38%	●
Comando das Forças Terrestres	102,01%	●
Direção de Finanças	85,50%	▲
<b>Global</b>	<b>97,99%</b>	<b>●</b>

Figura 7 – QUAR: Nível de realização por OCC

### a. OE1 – Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado

Conforme figura que se segue, os resultados deste OE encontram-se em linha com as metas estabelecidas para 2016, salvo os OOp 1 e 7 pelas razões que se apresentam no detalhe dos OOp.

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização	
Objectivo Estratégico 1 - Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado			
OOp1 - Garantir o Comando e Controlo	92,80%	59,09%	▲
OOp2 - Consolidar a posição do EME enquanto principal órgão de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército	91,00%	91,00%	●
OOp3 - Consolidar o funcionamento dos EME's, garantindo a qualidade	90,40%	100,00%	●
OOp4 - Consolidar a capacidade do CFT enquanto instrumento de Aprontamento de Forças Terrestres, garantindo a administração e serviços de base	96,00%	99,30%	●
OOp5 - Consolidar a posição da DFin enquanto principal órgão de apoio à decisão do CEME em matéria de gestão dos recursos financeiros	100,00%	100,00%	●
OOp6 - Gerir os serviços de saúde	96,00%	99,00%	●
OOp7 - Garantir a administração e execução de serviços de base	96,00%	95,30%	▲
OOp8 - Executar ações de transformação do Exército	81,00%	99,00%	●

Figura 8 – QUAR: Nível de realização do OE1

#### (1) OOp1 – Garantir o Comando e Controlo

O cumprimento deste objetivo foi afetado negativamente pelo indicador relativo às Inspeções e Auditorias Técnicas realizadas pelo Comando do Pessoal, pelo facto da Repartição de Auditoria de Abonos e Descontos só ter sido efetivamente implementada no final do ano 2016.

Registe-se, no âmbito deste objetivo, o desenvolvimento de um conjunto de atividades com vista à implementação da aplicação para a Gestão Documental na generalidade das U/E/O e a renovação do Portal do Exército na Internet.

## **(2) OOp2 – Consolidar a posição do EME enquanto principal órgão de apoio à decisão do CEME**

As metas definidas para este objetivo foram atingidas, destacando-se, entre as inúmeras tarefas desenvolvidas, as seguintes:

### **(a) No âmbito da cooperação, operações, informações e segurança**

- Estudo, planeamento e coordenação da participação nacional nos mecanismos de resposta rápida da NATO e da UE, nas *Assurance Measures* e na MINUSCA;
- Estabelecimento dos requisitos de prontidão da Componente Operacional do Sistema de Forças 2014, com vista à sua inclusão no PRONTFORGEN 2017;
- Coordenação da participação nos exercícios conjuntos e combinados a incluir na EXPROGEN 17 e do processo de inscrição de exercícios nacionais no *NATO Military Training and Exercises Programme*;
- Coordenação das relações dos adidos de defesa e adidos militares com o Exército.

### **(b) No âmbito do planeamento de forças**

- Desenvolvimento da terceira fase do *NATO Defense Planning Process – Step 3 Apportionment*, onde foram identificadas as lacunas nas capacidades da NATO, os objetivos de força e a sua atribuição aos vários países Aliados para edificação;
- Elaboração da Diretiva Complementar à DPEB 15/16 e do projeto de Diretiva do Comandante do Exército para o triénio 2017/2019;
- Realização de estudos e propostas sobre equipamentos, Objetivos de Forças e Capacidades do Exército, e coordenação dos planos necessários à sua edificação;
- Elaboração das Normas de Gestão de Projetos do Exército;
- Elaboração do Projeto de Despacho Ministerial da Relação das U/E/O do Exército;
- Elaboração de proposta de normativos no âmbito do Apoio Sanitário no Exército, Apoio Militar de Emergência, Conceito dos Órgãos Musicais do Exército e Colocação de Militares do Quadro Especial de Técnico de Saúde;

- Planeamento e implementação da plataforma informática EPM no Exército, com vista ao acompanhamento dos projetos financiados pela LPM e da Gestão Estratégica do Exército;
- Preparação e acompanhamento do plano de formação em Gestão de Projetos e EPM e difusão e implementação de Instruções Técnicas de Mapeamento de Processos às Normas de Gestão de Projetos no Exército;
- Acompanhamento de projetos e definição de requisitos operacionais para a arquitetura do C4I no âmbito dos projetos *Combat Net Radio*, Sistema de Combate do Soldado e Sistemas de SIC-T.

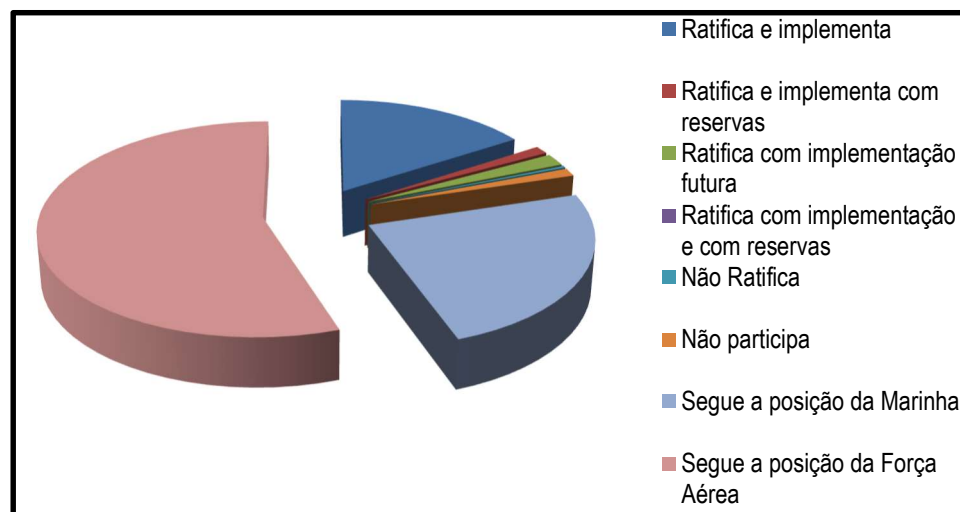
### **(c) No âmbito dos recursos**

- Elaboração do Plano de Ação para a Melhoria da Segurança e Eficiência Energética do Exército;
- Elaboração do Regulamento de Atribuição e Utilização de Casas do Estado Cedidas ao Exército;
- Elaboração da Diretiva para o Transporte administrativo de pessoal em viaturas militares;
- Elaboração do projeto de diploma legal referente aos efetivos autorizados para 2017;
- Elaboração dos planos de promoções e de incorporações, em coordenação com o Comando do Pessoal;
- Elaboração de estudos e propostas de diplomas legais no âmbito do processo de regulamentação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas;
- Planeamento, coordenação e participação no projeto "Simulador de Condução Dinâmica PANDUR";
- Avaliação da reestruturação do Sistema de Formação do Exército – Praças;
- Desenvolvimento do conceito de Competências de Liderança ao nível dos Quadros;
- Desenvolvimento de um projeto com vista à gestão orçamental das FND através do módulo de gestão de projetos do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN);

- Desenvolvimento de um projeto com vista à implementação do sistema de gestão integrada do PME.

**(d) No âmbito da doutrina, normalização e lições aprendidas**

- Aprovação de cinco Publicações Doutrinárias do Exército, nomeadamente as de nível um, relativas à doutrina geral do Exército e de Pessoal, e as de nível dois, relativas à Tática das Operações de Combate, Apoio Sanitário do Exército e Tática de Artilharia Antiaérea, aumentando assim o acervo doutrinário para cerca de quatro dezenas Publicações Doutrinárias e Administrativas;
- Envio, ao EMGFA, de 334 posições do Exército relativamente a STANAG, o que se traduz num acréscimo de 227 relativamente ao ano de 2015, como se pode verificar na figura seguinte.



RATIFICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE STANAG - POSIÇÃO DO EXÉRCITO								
Ratifica e implementa	Ratifica e implementa com reservas	Ratifica com implementação futura	Ratifica com implementação e com reservas	Não Ratifica	Não participa	Segue a posição da Marinha	Segue a posição da Força Aérea	TOTAL
53	4	6	0	1	4	81	185	334

**Figura 9 – Ratificação de STANAG**

- Acessoria às Células de Lições Aprendidas dos exercícios do Exército da série ORION, CIBERPERSEU, CELULEX e EFICÁCIA, e desenvolvimento e publicação, conjuntamente com o Mando de Adiestramiento y Doctrina (Espanha), do trabalho "OPSEC - Segurança na utilização das redes sociais";
- Início da elaboração da publicação da série Retorno de Experiências intitulada "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 Teatro de Operações;

- Elaboração de estudos para permitir 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 à obtenção da superioridade de informação;
- Contribuição para o planeamento, coordenação e execução do Exercício CiberPerseu16;
- Criação de condições para a implementação do domínio classificado do SIC-Op, por forma a que informação classificada possa circular e ser acedida nos locais onde operacionalmente tal é um requisito, e acompanhamento dos processos de certificação no âmbito da segurança, no Exército, desenvolvendo as necessárias visitas de assistência técnica, revisão de documentação técnica, no âmbito da Segurança das Informações.

### **(3) OOp3 – Consolidar o funcionamento dos EME's, garantindo a qualidade**

Este objetivo foi alcançado na sua plenitude, sendo de destacar a aprovação da regulamentação interna e estrutural da Direção de Educação e a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade dos EME's.

### **(4) OOp4 – Consolidar a capacidade do CFT enquanto instrumento de Aprontamento de Forças Terrestres, garantindo a administração e serviços de base**

Integrada na perspetiva do Emprego de forças, a ação do CFT, no âmbito deste objetivo, visou alcançar uma gestão eficiente e racional dos recursos ao seu dispor.

A gestão flexível das verbas disponibilizadas e a complementaridade de fontes de financiamento, permitiram que a execução orçamental do CFT e das suas U/E/O apresentasse, em termos globais, uma taxa de execução orçamental próxima dos 100%.

De realçar que as despesas com os Encargos das Instalações representam cerca de 40% da despesa global do CFT.



## **(5) OOp5 – Consolidar a posição da DFin enquanto principal órgão de apoio à decisão do CEME em matéria de gestão dos recursos financeiros**

A atividade do Exército no domínio da administração dos recursos financeiros, a cargo da DFin, foi agrupada segundo a vertente dos processos internos e do desenvolvimento, apresentando seguidamente algumas das iniciativas encetadas.

### **(a) No âmbito da perspetiva dos processos internos**

- 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);
- Regulamentação do uso do Fundo de Maneio, consolidado com a publicação da Circular n.º 01/2016/DFin, de 30 de setembro, que estabelece os procedimentos a adotar pelas U/E/O do Exército relativos à constituição, utilização, reconstituição e liquidação de Fundos de Maneio, bem como, a reformulação das normas de utilização do Cartão IGCP “*Charge Card*” - Circular n.º 02/2016/DFin de 30 de setembro;
- Implementação e extensão efetiva do módulo Vendas e Distribuição do SIG/DN a todas as U/E/O do Exército, assegurando-se por um lado a uniformidade, integridade e fiabilidade nos registos contabilísticos da receita, e por outro a centralização e a gestão da receita do Exército na DFin, mediante a emissão da faturação com entidade/referência, consolidado com a publicação da Circular n.º 03/2016/DFin de 26 de outubro;
- Implementação e extensão efetiva do módulo Gestão de Projetos/Contratos do SIG/DN a todas as U/E/O do Exército, para controlo e registo de todos os contratos escritos celebrados pelo Ramo, permitindo assim obter de forma integrada e automática os Mapas da Prestação de Contas do Exército ao Tribunal de Contas (Mapa 21 – Contratação Administrativa – Situação dos Contratos e Mapa 22 – Contratação Administrativa – Formas de Adjudicação, ambos da Conta de Gerência), consolidado com a publicação da Circular n.º 04/2016/DFin, de 17 de novembro, e efeitos práticos a contar de 01 de janeiro de 2017;
- Implementação de regulamentação relativa à assunção de encargos plurianuais no âmbito de procedimentos aquisitivos lançados pelo Exército, face à legislação e normativos em vigor, e posterior registo e inscrição

desses compromissos plurianuais no Sistema Central de Encargos Plurianuais na plataforma da Direção-Geral do Orçamento, consolidada com a publicação da Circular n.º 05/2016/DFin, de 05 de dezembro;

- Reativação da emissão de Relatórios Mensais aos Comandantes dos OCC, no âmbito da avaliação da Prestação Mensal de Contas, destinados a dar conhecimento da regularidade e legalidade da atividade financeira das U/E/O na sua direta dependência;
- Estudos e avaliações no âmbito da gestão de salas e bares das U/E/O do Exército, visando a reestruturação da sua gestão e uma utilização mais racional dos recursos humanos a eles associados.

#### **(b) No âmbito da perspetiva do desenvolvimento**

- Entrada em produtivo do *Dashboard* Orçamental do Exército para a alta direção;
- Relativamente ao desenvolvimento do projeto de implementação do módulo Contabilidade Analítica do SIG/DN, o processo encontra-se suspenso por ainda não se ter iniciado a implementação do módulo dos Recursos Humanos, indispensável para uma avaliação de custos verdadeiramente integrada e não apenas subordinada a despesas de vida corrente e funcionamento;
- No que concerne à implementação da segunda e terceira fases do módulo Compras Locais do SIG/DN, previsto na Diretiva Setorial da DFin para 2015-2016, o processo continua também suspenso em virtude das evidentes dificuldades ao nível da catalogação.

### **(6) OOp6 – Gerir os serviços de saúde**

Neste campo de ação, a meta foi plenamente superada, tendo a Direção de Saúde levado a efeito as seguintes atividades:

- Efetuou apoio a exercícios, instrução, visitas de entidades, cerimónias, Provas de Aptidão Física entre outros, num total de 242 apoios;
- Foram empenhados médicos em 292 dias de apoio<sup>1</sup>, enfermeiros em 531, socorristas em 344 e ambulâncias em 844 dias de apoio, realçando-se, nomeadamente, o empenhamento nas comemorações do Dia do Exército, com

---

<sup>1</sup> Indicador que traduz o produto entre o efetivo empenhado e a duração do apoio.

ação CIMIC de apoio médico à População civil em 19 concelhos do Norte Alentejano, com capacidade médico-cirúrgica, envolvendo 518 atos médicos, 21 cirurgias, 17 endoscopias e outros exames complementares de diagnóstico;

- Apoio ao aprontamento e sustentação das missões das FND: KFOR, OIR, *Assurance Measures*, MINUSCA, NRF e FRI;
- Realização de 97 Auditorias de Apoio de Segurança e Defesa Alimentar, de formação a 18 cursos diversos, 4 controlos de qualidade de águas, 63 Visitas de Apoio Sanitário a Solípedes e apoio a 8 concursos equestres;
- Realização de 3.124 rastreios toxicológicos de substâncias psicoativas, aos candidatos à carreira militar e aos militares no ativo nas U/E/O no âmbito da segurança militar, totalizando cerca de 22.000 análises.

#### **(7) OOp7 – Garantir a administração e execução de serviços de base**

Apesar da proximidade, a meta estabelecida para este objetivo não foi totalmente atingida. Contudo, salientam-se os seguintes aspetos concluídos em prol da sua consecução:

##### **(a) No âmbito do material e transportes**

- Consolidação do processo de venda e distribuição de fardamento nos Locais de Venda de Fardamento, e início do processo reabastecimento de existências e distribuição de fardamento para todas as U/E/O. Procedeu-se ainda à implementação da gestão de armazéns por localizações em SIG/DN, na Unidade de Apoio Geral de Material do Exército (UAGME) e foi prestado apoio à gestão de combustível em SIG/DN;
- Concluíram-se os trabalhos de implementação do módulo de planeamento e produção, nomeadamente de fardamento em SIG/DN, aguardando a catalogação das matérias-primas e respetivas listas técnicas para dar início ao processo de produção;
- Implementou-se a Gestão de Armazéns em SIG/DN na UAGME, apoiando a gestão das existências (fardamento) por localizações, com especial incidência na gestão de utilizadores, pedidos *helpdesk*, correção de dados incorretamente introduzidos e acertos ao inventário inicial;
- Iniciou-se o estudo do novo Processo de Abate de Existências em SIG/DN, apresentando as várias modalidades à consideração superior, tendo em conta as premissas das entidades intervenientes;

- Preparação dos lotes de viaturas para alienação pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, e elaboração de informação e pareceres no sentido de desbloquear o processo de alienação das viaturas que não integram o Sistema de Gestão do Parque de Viaturas do Estado;
- Planeamento, coordenação e supervisão dos procedimentos técnicos, destinados à certificação dos canhões de 30mm MAUSER MK30-2 das Viaturas Blindadas de Rodas PANDUR II IFV;
- Recurso a Empresas Nacionais para a prestação de alguns serviços de manutenção de Nível III dos Carros de Combate (CC) Leopard 2A6, de forma a garantir a continuidade e a consolidação destes serviços, nomeadamente com a reparação de transmissões finais, bem como a vulcanização das rodas de apoio e de trilho. As Empresas Nacionais continuam a executar recuperação e reparação de outros subsistemas dos CC, tais como, turbos, geradores e travões de serviço e de parque;

#### **(b) Ao nível da cartografia e da informação geoespacial**


Foram atingidas as metas definidas pelo Centro de Informação Geoespacial do Exército (CIGeoE), no âmbito da produção de cartografia militar, do armazenamento de informação geoespacial e da venda e disponibilização de informação geoespacial, cumprindo os requisitos de certificação do Sistema Integrado de Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde no Trabalho.

#### **(8) OOp8 – Executar ações de transformação do Exército**

No âmbito das ações de transformação do Exército a meta foi largamente superada, designadamente ao nível do Comando do Pessoal, merecendo destaque:

- Consolidação da integração da Direção de Formação e Direção de Saúde na sua orgânica;
- Consolidação da extinção da Direção de Justiça e Disciplina, da Direção de Obtenção de Recursos Humanos, do Estado-Maior e da Inspeção;
- A desativação do Prédio Militar da Avenida de França não se concretizou devido ao atraso na conclusão das obras para a instalação do Centro de Recrutamento de Vila Nova de Gaia e da Unidade de Investigação Criminal da Polícia Judiciária Militar, nomeadamente a instalação da rede de dados e voz. De igual modo, a desativação do Quartel Monte Pedral não se efetivou, uma vez que neste Quartel ainda se encontra instalado o Arquivo do extinto Governo Civil do Porto.

## b. OE2 – Aumentar a prontidão e treino das Forças

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
Objectivo Estratégico 2 - Aumentar a prontidão e treino das forças		
OOp9 - Cumprir o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)	100,00%	119,72% 

**Figura 10 – QUAR: Nível de realização do OE2**

Os resultados obtidos neste OE ultrapassaram as metas estabelecidas para 2016, tendo decorrido um vasto leque de exercícios, visando treinar a Componente Operacional do Sistema de Forças, conforme consta da figura seguinte:

Escalão	Nº de Exercícios
Combinados	16
Conjuntos	11
Exército	4
Brigada e Zonas Militares	6
Batalhão e Companhia	46
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>



**Figura 11 – Exercícios realizados**

Os exercícios foram efetuados de forma setorial, nomeadamente de nível Exército, Brigada e Zona Militar, bem como do escalão Batalhão e Companhia.

Ao longo do ano 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. Salieta-se, neste âmbito, que de modo a racionalizar recursos e maximizar o produto operacional, sempre que possível associaram-se eventos do Plano Integrado de Treino Operacional, com eventos de cariz conjunto e combinado, envolvendo forças e meios de outros Ramos e de Países Amigos.

O principal exercício nacional que o Exército realizou foi o ORION16, que foi executado na plataforma de treino operacional TANCOS - SANTA MARGARIDA, durante 17 dias, em ciclos contínuos de 24 horas, em ambiente operacional conjunto, combinado e de interagência.

### c. OE3 – Aumentar as forças empenhadas em operações

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
Objectivo Estratégico 3 - Aumentar as forças empenhadas em operações		
OOp10 - Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (FND e END)	100,00%	96,00% 
OOp11 - Promover a participação de forças e militares do Exército em operações no quadro de organizações internacionais, em cooperação bilateral	85,00%	75,00% 

**Figura 12 – QUAR: Nível de realização do OE3**

Os resultados obtidos neste OE ficaram aquém das metas estabelecidas para 2016, pelas razões detalhadas ao nível de cada OOp, abaixo descritas:

#### (1) OOp10 – Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (FND e END)

As metas estabelecidas para este OOp não foram atingidas como planeado, sobretudo por conter indicadores fora do controlo do Exército, nomeadamente o empenhamento efetivo da FRI.

Contudo, o CFT procurou desenvolver atividades de treino operacional por forma a garantir as condições necessárias ao aprontamento de FND e de Elementos Nacionais Destacados (END), de modo a que conseguissem a proficiência necessária para o desempenho das suas missões, tendo por base a normalização de responsabilidades, procedimentos e tarefas relativas ao aprontamento.

A participação em missões internacionais obedeceu, de um modo geral, ao delineado, assegurando a participação em conformidade com o planeamento definido.

No ano de 2016 o Exército participou em missões no âmbito da NATO/Coligação Internacional, da EU e da ONU, conforme se segue.

##### (a) Ao nível da NATO/Coligação Internacional

Participação, com os efetivos apresentados, na KFOR, *Assurance Measures*, *Resolute Support Mission* e OIR.





Figura 13 – Missões e Efetivos no âmbito da NATO/Coligação Internacional

### (b) Ao nível da UE

Participação, com os efetivos apresentados, na EUTM Mali, EUTM Somália e na EUTM RCA.





Figura 14 – Missões e Efetivos no âmbito da UE

### (c) Ao nível da ONU

Participação, com os efetivos apresentados, na *United Nations Assistance Mission in Afghanistan* (UNAMA), MINUSMA, MINUSCA e Colombia.



#### **d. OE4 – Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado**

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 4 - Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado</b>		
OOp12 - Executar o plano de missões ao exterior	95,50%	63,90% 
OOp13 - Promover a realização da reunião FINABEL	91,00%	100,00% 

**Figura 16 – QUAR: Nível de realização do OE4**

A consecução deste OE foi afetada devido à baixa execução de um dos OOp, conforme apresentado seguidamente.

##### **(1) OOp12 – Executar o plano de missões ao exterior**

Este objetivo pressupunha uma meta de execução de missões do PME de 95,5%, considerando um rácio entre o número de missões executadas e o número de missões inscritas, planeadas e não planeadas.

No âmbito da gestão corrente nesta matéria, verificou-se a necessidade de substituir várias missões de curta duração para viabilizar a realização de outras de duração superior, pelo que a execução efetiva se situou nos 63,9%, ficando, assim, aquém da meta estabelecida. Contudo, tendo em consideração a execução financeira do PME16, a taxa de execução situou-se nos 89%.

##### **(2) OOp13 – Promover a realização da reunião FINABEL**

Ao longo do ano de 2016 a agenda da FINABEL foi marcada, essencialmente, pela revisão da sua Carta Estatutária.

Em abril de 2016, o Exército terminou o seu ano de liderança desta organização nas reuniões de Lisboa, com a passagem da responsabilidade para a Holanda.






Neste âmbito, destaca-se a participação na reunião do Comité de Peritos Militares Principais e respetivos Adjuntos, em Granada, na organização e participação na reunião do Comité de Chefes de Estado-Maior, na segunda reunião do Comité de Peritos Militares Principais e Adjuntos, em Lisboa, nas reuniões de Adjuntos dos Peritos Militares Principais em Atenas e em Roma.

Acrescenta-se que, no âmbito do objetivo de alargamento da Finabel, a convite de Portugal entraram para a organização a Letónia e a Eslovénia.

Paralelamente, entre os potenciais futuros membros, destaca-se a participação da Croácia com estatuto de observador, na reunião de Comité de Chefes de Estado-Maior, em Lisboa.

### e. OE5 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação

As metas estabelecidas para este OE foram alcançadas na generalidade, com exceção do OOp15 – Assegurar o apoio às FND, em virtude da alocação, a esta fonte de financiamento, do corte verificado nos fundos disponíveis do Exército.

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 5 - Melhorar o apoio logístico e a sustentação</b>		
OOp14 - Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	96,00%	100,00% 
OOp15 - Assegurar o apoio às MHP/FND	91,00%	78,24% 
OOp16 - Executar o plano de reabastecimento	91,00%	99,85% 
OOp17 - Executar o plano de transportes	91,00%	99,33% 
OOp18 - Executar o plano de manutenção	91,00%	99,03% 

**Figura 17 – QUAR: Nível de realização do OE5**

#### (1) OOp14 – Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas

Das ações desenvolvidas neste âmbito, que ultrapassam as metas estabelecidas, destaca-se o desenvolvimento de estudos e projetos, bem como a direção e fiscalização de Empreitadas e Obras Públicas (EOP), tendo em vista os seguintes programas:

- Consolidar a instalação da Escola das Armas, em Mafra;
- Apoiar a transferência e instalação do Arquivo Histórico Militar no Prédio Militar (PM) 050/Lisboa – Fundição dos Canhões;
- Apoiar a certificação *Eco-Management and Audit Scheme* do Regimento de Transportes;
- Apoiar a transferência e instalação das extintas Oficinas Gerais de Material do Exército (OGME) no PM 004/Benavente, como parte integrante da UAGME;
- Apoiar em infraestruturas o Programa PANDUR II;
- Elaborar o Plano Diretor para a Reorganização funcional do Centro de Tropas de Operações Especiais;
- Elaborar o Plano Diretor para a Reorganização funcional da guarnição de Ponta Delgada;
- Beneficiar, conservar e reparar as infraestruturas dos EME's, com intervenções e projetos no Colégio Militar (CM) e no Instituto Pupilos do Exército (IPE);
- Beneficiar, conservar e reparar infraestruturas da AM;

- Beneficiar, conservar e reparar infraestruturas da Zona Militar dos Açores e da Zona Militar da Madeira, com 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;
- Beneficiar, conservar e reparar infraestruturas afetas ao Sistema de Formação e Centros de Excelência do Exército;
- Beneficiar, conservar e reparar infraestruturas afetas ao Sistema de Saúde Militar do Exército;
- Beneficiar, conservar e reparar infraestruturas afetas ao Sistema de Armazenagem de Armamento, Munições e Explosivos e Infraestruturas de Tiro;
- Manter, reparar, substituir coberturas e remover elementos passíveis de conter fibras de amianto;
- Apoio técnico ao EMGFA no âmbito do processo de implementação do Hospital das Forças Armadas (HFAR), na Base do Lumiar;
- Apoio às U/E/O em atividades de manutenção e reparação de instalações elétricas e postos de transformação;
- Apoio técnico ao Instituto Universitário Militar (IUM), através da elaboração de estudos, pareceres e projetos para EOP;
- Complementarmente, salienta-se também a realização e participação da Direção de Infraestruturas (DIE) num conjunto alargado de outras atividades, nomeadamente as relacionadas com a preservação e divulgação do património arqueológico da Engenharia Militar.

Das atividades previstas, ficaram por realizar a “reabilitação do Centro de Estágio”, na Escola das Armas, a “remodelação do bar de Praças” da Unidade de Apoio da Zona Militar dos Açores e a “reabilitação e adaptação de instalações para a Unidade de Saúde Tipo II da Amadora”, que foram substituídas por outras que se revelaram de maior prioridade, razão pela qual se considerou que a meta foi manifestamente superada.

De registar, ainda, o claro abrandamento na substituição e remoção de elementos passíveis de conter fibras de amianto, nomeadamente coberturas, pela impossibilidade do Exército submeter mais candidaturas ao Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial do Ministério das Finanças.

## (2) OOp15 – Assegurar o apoio às FND

A execução orçamental das FND teve a seguinte distribuição por missão:

Missão	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>KFOR</b>	11 665 765,00 €	10 336 126,00 €	88,6%
<b>EUTM Somália</b>	342 300,00 €	339 120,00 €	99,1%
<b>EUTM Mali</b>	177 885,00 €	167 743,00 €	94,3%
<b>Assurance Measures</b>	3 382 100,00 €	2 524 430,00 €	74,6%
<b>VJTF 2016</b>	1 063 011,00 €	678 100,00 €	63,8%
<b>MINUSCA</b>	2 521 339,00 €	2 218 145,00 €	88,0%
<b>Resolute Support</b>	576 242,00 €	565 052,00 €	98,1%
<b>EUTM RCA</b>	377 716,00 €	353 855,00 €	93,7%
<b>Inherent Resolve</b>	3 197 831,00 €	2 997 563,00 €	93,7%
<b>Total</b>	<b>23 304 189,00 €</b>	<b>20 180 134,00 €</b>	<b>86,6%</b>

Figura 18 – Execução orçamental das FND por Missão

A execução por agrupamento de despesa foi a seguinte:

Agrupamento de Despesa	Execução
<b>Despesas com Pessoal</b>	9.166.050 €
<b>Aquisição Bens e Serviços</b>	10.879.595 €
<b>Outras Despesas Correntes</b>	5.792 €
<b>Aquisição Bens de Capital</b>	128.697 €
<b>Total Geral</b>	<b>20.180.134 €</b>

Figura 19 – Execução orçamental das FND por agrupamento de despesa

Analisando a execução orçamental das FND, verifica-se a existência de constrangimentos associados ao facto de as verbas serem disponibilizadas por tranches, com a última a ser transferida no último trimestre do ano económico, bem como cerca de 1M€ de receita própria, proveniente de rendas do Campo de *Slim Lines*, no Kosovo, disponibilizado só no início de novembro de 2016.

## (3) OOp16 – Executar o plano de reabastecimento

As metas estabelecidas para este objetivo foram alcançadas com uma taxa de execução do Plano de Reabastecimento a situar-se nos 99,85%, conforme consta do QUAR.

**(4) OOp17 – Executar o plano de transportes**



As metas estabelecidas para este objetivo foram alcançadas com uma taxa de execução do Plano de Reabastecimento a situar-se nos 99,33%, conforme consta do QUAR.

**(5) OOp18 – Executar o plano de manutenção**

As metas estabelecidas para este objetivo foram alcançadas com uma taxa de execução do Plano de Manutenção a situar-se nos 99,03%, conforme consta do QUAR.



## f. OE6 – Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
Objectivo Estratégico 6 - Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens		
OOp19 - Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (OMIP) solicitadas	91,00%	93,00% 
OOp20 - Gerir os serviços de saúde	100,00%	75,00% 

**Figura 20 – QUAR: Nível de realização do OE6**

As metas estabelecidas foram, na generalidade, atingidas, tendo o OOp20 – “gerir os serviços de saúde” sido afetado negativamente pelo indicador do número de análises toxicológicas com resultado positivo, conforme mencionado seguidamente.

### (1) OOp19 – Garantir as Operações e Missões de Interesse Público

Neste âmbito, o CFT desenvolveu atividades de forma a garantir a resposta a todas as solicitações.

As ações decorreram conforme planeado, tendo sido solicitados cerca de 1.653 pedidos de apoio, dos quais cerca de 1.468 foram finalizados, 73 ficaram pendentes, 89 cancelados e cerca de 23 o CFT não teve capacidade de execução.

Aquele Comando desenvolveu atividades no âmbito dos Planos LIRA, FAUNOS e CÉLULA.

#### (a) PLANO LIRA

No âmbito do PLANO LIRA, que esteve ativo de 15MAI16 a 02NOV16, foram efetuados esforços de proteção da floresta nacional, nomeadamente em operações de vigilância, prevenção e rescaldo no combate aos incêndios, tendo sido empenhados 138 Pelotões para ações de rescaldo e vigilância, 41 Destacamentos de Engenharia Militar e 588 viaturas.

As despesas relativas ao Plano LIRA ascendem ao montante de 105.387,50 €, sendo 20.501,84€ referentes a alimentação, 12.252,30 € a fardamento e 72.633,36 € a outras despesas.

#### (b) PLANO FAUNOS

No âmbito do Plano FAUNOS o CFT, mantendo a coordenação com o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, deu continuidade aos trabalhos de engenharia, e efetuou ações de vigilância de espaços florestais, no máximo de 15 equipas e 1500 horas de vigilância e sensibilização de populações em matas nacionais e perímetros florestais, durante o período crítico de incêndios florestais.

Comparativamente com o ano de 2015 verifica-se uma redução de cerca de 70% das verbas disponibilizadas para o Plano FAUNOS que, no ano de 2015, ascenderam a 400.000 €.

(c) PLANO CÉLULA

No âmbito do Plano Célula, em 2016 não houve qualquer empenhamento.

(d) Em simultâneo com o empenhamento no Plano Lira e Plano Faunos, realizaram-se ainda ações de patrulhamento protocoladas com as Câmaras Municipais de Viana do Castelo, Braga, Mafra, Sintra, Monchique, Silves, Loulé e São Brás de Alportel.

(e) No âmbito do Plano de Atividade Operacional Civil, foram desenvolvidas diversas atividades com instituições públicas, associações, hospitais e municípios, nomeadamente:

Entidade Apoiada	Hora/máquina	Km percorridos
Clube Desportivo Feirense	182	1.819
CM Arruda dos vinhos	454	10.288
CM Constância	27	876
CM DE Pedrogão Grande	2.141	20.252
CM Espinho	76	210
CM Odivelas	294	10.449
CM V. N. Barquinha	116	1.572
CM Vila Nova da Barquinha	7	14
Cruzeiro Religioso Tejo Fratel	3	285
Município de Espinho	176	464
Município de Mira	123	1.448
Município de Vagos	470	4.605
Sport Club do Porto	367	1.899
Unidade de Intervenção/GNR	37	3.071
<b>Total Geral</b>	<b>4.473</b>	<b>57.252</b>

Figura 21 – Apoios a entidades civis

No âmbito do apoio em montagem de pontes, foram realizadas seis intervenções, a pedido das entidades constantes da tabela seguinte:

Entidade Apoiada	Km percorridos
Associação Recreativa Cultural de Santa Cita - Falcões BTT	119
CM Lagos	1.480
CM SILVES	719
CM Tabuaço	600
Federação Portuguesa de Triatlo Parque Nações	3.161
CM Figueira da Foz	12.115
<b>Total Geral</b>	<b>18.194</b>

Figura 22 – Montagem de pontes

**(2) OOp20 – Gerir os serviços de saúde**

No âmbito da atividade desenvolvida em prol deste objetivo, destaque para o empenhamento nas comemorações do Dia do Exército, com ação CIMIC de apoio médico à População civil em 19 conselhos do Norte Alentejano, incluindo a capacidade médico-cirúrgica, com 518 atos médicos, 21 cirurgias, 17 endoscopias e outros exames complementares de diagnóstico.

Relativamente aos casos positivos de consumo de droga, este indicador procura medir a redução do número de casos positivos de consumo de droga face ao rastreado. Tendo em consideração o número de resultados toxicológicos aleatórios realizados, foi alcançada uma taxa de casos positivos de 1,35%, que se encontra acima do objetivo de 1%. Tal facto decorre de um contexto social desfavorável, com declaração de comportamentos aditivos em períodos fora de serviço que dificultam uma maior ação dissuasora, pelos comandos das unidades. Comparativamente com 2015, onde a percentagem de casos se situou em 1,09%, o ano de 2016 revela um aumento de casos positivos nos rastreios toxicológicos aleatórios realizados pelas U/E/O do Exército. Segundo as normas existentes para o efeito, os casos detetados deram origem a acompanhamento técnico especializado.

## g. OE7 – Implementar a reestruturação do “Exército 2020”

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização	
Objectivo Estratégico 7 - Edificar as capacidades do Exército Implementar a reestruturação do “Exército 2020”			
OOp21 - Executar o plano de aquisições da LPM	96,00%	65,00%	▲
OOp22 - Executar o plano de aquisições da LPM	96,00%	0,00%	◆
OOp23 - Executar o plano de aquisições do PIDDAC	96,00%	97,39%	●
OOp24 - Participar nos trabalhos de otimização do Ensino Superior Militar	90,00%	100,00%	●
OOp25 - Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	96,00%	100,00%	●
OOp26 - Consolidar o processo de integração do IO no CM	91,00%	100,00%	●
OOp27 - Executar ações de transformação do Exército	96,00%	100,00%	●

**Figura 23 – QUAR: Nível de realização do OE7**

Este objetivo registou uma taxa de execução razoável, sendo penalizado pelo incumprimento das metas relativas aos Planos de Aquisições da LPM e da LIM, conforme se particulariza adiante.

### (1) OOp21 – Executar o plano de aquisições da LPM

Nos termos da Lei Orgânica n.º 7/2015, de 18 de maio, que aprovou a LPM, o Exército, no decorrer de 2016, procurou implementar as capacidades definidas, através da execução de projetos associados, designadamente:

- Comando e Controlo Terrestre;
- Forças Ligeiras,
- Forças Médias;
- Operações Especiais;
- Informação, Vigilância, Aquisição de Objetivos e Reconhecimento Terrestre;
- Proteção e Sobrevivência da Força Terrestre;
- Sustentação Logística da Força Terrestre;
- Cooperação e Assistência Militar.

No decorrer no ano económico de 2016, a execução das dotações disponibilizadas no âmbito da LPM teve alguns constrangimentos, a saber:

- A libertação dos saldos transitados de 2015 decorreu a meio do 2º trimestre de 2016, originando ajustes e alterações ao plano de aquisições que, carecendo de despacho ministerial, associado aos procedimentos decorrentes do Código dos Contratos Públicos, levou a um resvalar nas adjudicações, resultando em demora nos prazos de entrega com o consequente deslizar dos pagamentos para muito próximo do final do ano.

- A aplicação do regime dos fundos disponíveis, resultando igualmente num arrastar dos pagamentos, levando a um avolumar de execução no final do ano.

Assim, a execução da LPM em 2016 foi a seguinte:

Capacidades	Orçamento Inicial	Saldos Transitados	Alterações Orçamentais	Dotação Corrigida	Execução	Saldo
Comando e Controlo	7 244 816,00 €	1 664 183,00 €	3 955 310,54 €	12 864 309,54 €	9 142 839,09 €	3 721 470,45 €
Forças Ligeiras	12 242 448,00 €	2 821 425,00 €	451 664,00 €	15 515 537,00 €	13 712 141,71 €	1 803 395,29 €
Forças Médias	111 203,00 €	14 476,00 €	- 11 721,37 €	113 957,63 €	113 957,47 €	0,16 €
Operações Especiais	1 150 660,00 €	173 803,00 €	- €	1 324 463,00 €	500 156,69 €	824 306,31 €
ISTAR	1 099 999,00 €	26 963,00 €	172 492,00 €	1 299 454,00 €	1 278 134,19 €	21 319,81 €
Transporte Terrestre	- €	59 569,00 €	228 982,00 €	288 551,00 €	288 550,79 €	0,21 €
Proteção e Sobrevivência	673 447,00 €	736 097,00 €	- €	1 409 544,00 €	974 707,14 €	434 836,86 €
Sustentação Logística	5 859 427,00 €	19 557 943,00 €	- 936 846,17 €	24 480 523,83 €	11 347 602,29 €	13 132 921,54 €
Reservas de Guerra	- €	1 000 000,00 €	- €	1 000 000,00 €	999 960,42 €	39,58 €
<b>Total</b>	<b>28 382 000,00 €</b>	<b>26 054 459,00 €</b>	<b>3 859 881,00 €</b>	<b>58 296 340,00 €</b>	<b>38 358 049,79 €</b>	<b>19 938 290,21 €</b>

Figura 24 – Execução orçamental da LPM 2016.

## (2) OOp22 – Executar o plano de aquisições da LIM

Este objetivo foi afetado pela não disponibilização de dotações relativas à alienação de património ou à rentabilização de imóveis afetos à Defesa Nacional, conforme previsto na própria Lei.

A LIM, aprovada pela Lei Orgânica n.º 6/2015, de 18 de maio, previa a atribuição ao Exército de 12.802.977,00€ em 2015 e de 7.625.000,00€ em 2016, verbas estas não rececionadas.

No decorrer do segundo trimestre de 2016, o EME solicitou, com urgência, a elaboração de projetos no valor de 4,45M€, podendo este montante crescer mesmo até aos 7,3 M€, uma vez que estava iminente a libertação dos saldos da LIM.

Esta situação, cumulativamente com o montante de 1,4M€ disponibilizado por despacho de S. Ex.<sup>a</sup> o Ministro da Defesa Nacional, de 25/11/15, para a construção de um pavilhão gimnodesportivo no CM, veio redirecionar completamente o esforço ao nível do projeto na DIE.

Em termos de disponibilização de verbas da LIM, o Exército recebeu:

- 101.132,00€ para uma intervenção na Escola dos Serviços, adjudicada por 100.847,70 €, cuja execução transita para 2017.
- 800.000,00€ para o gimnodesportivo do CM, em 27/12/16, o que não permitiu lançar o procedimento pré-contratual de EOP – aguarda-se o lançamento do concurso em 2017.

**(3) OOp23 – Executar o plano de aquisições do PIDDAC**

Com a aprovação do Orçamento do Estado, a dotação atribuída, no âmbito do PIDDAC, foi deduzida das cativações associadas ao respetivo ano (12,5%), tendo as mesmas incidido sobre o projeto 1787 (Companhias de Engenharia de Apoio Geral), passando a estar disponível uma dotação corrigida de 875.000 €, com a seguinte execução:

Projetos	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
1787 - Companhias Engenharia A/G	250.000,00 €	238.879,85 €	95,6%
1788 - Agrupamento Sanitário	25.000,00 €	24.998,77 €	99,9%
9143 - Companhia de Pontes	50.000,00 €	49.641,57 €	99,3%
4850 - Rec Biológico e Químico	228.000,00 €	218.916,04 €	96,0%
4870 - SERVIR	30.000,00 €	28.228,50 €	94,1%
4874 - CARTMIL	292.000,00 €	291.456,13 €	99,8%
<b>Total</b>	<b>875.000,00 €</b>	<b>852.120,86 €</b>	<b>97,4%</b>

Figura 25 – Execução orçamental do PIDDAC a 31Dec16.

**(4) OOp24 – Participar nos trabalhos de otimização do Ensino Superior Militar, com a finalidade de consolidar o modelo de governação comum, a ID&I e a exploração de sinergias de que resulte o desenvolvimento de atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade**

No âmbito da avaliação externa por parte da Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, teve lugar a visita de uma Comissão de Avaliação Externa, estando prevista a visita das restantes comissões especializadas associadas ao processo de acreditação dos ciclos de estudos ministrados pela Academia Militar.

Os mestrados integrados materializam a especificidade da AM e reforçam as ciências militares. Em 2016 a AM formou 74 Oficiais para o Exército, 23 para a Guarda Nacional Republicana e 3 Oficiais dos Países Lusófonos.

Foram ainda ministradas duas ações de formação tendo em vista a transição para a categoria de oficiais dos Quadros Especiais de Técnicos de Saúde. A primeira formação foi frequentada com sucesso por 35 militares, enquanto a segunda, envolvendo 30 militares, termina em 2017.

De destacar, similarmente, a afirmação e o reforço da identidade e importância da AM para a valorização das ciências militares, através da realização de ciclos de estudos abertos à sociedade civil, em “Liderança, Pessoas e Organizações” e

“Guerra de Informação”, e os ministrados em parceria, nomeadamente os doutoramentos em “História, Estudos de Segurança e Defesa” e em “Ciências militares” (no âmbito do IUM).

**(5) OOp25 – Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas**

As metas estabelecidas para este objetivo foram cumpridas, tendo o indicador relativo à taxa de execução deste plano ultrapassado os 100%, fruto da reafecção de dotações do Exército à atividade logística de “Infraestruturas” (524.829,23€) e da transferência de verbas provenientes do orçamento de Despesas Com Compensação em Receitas (DCCR) das U/E/O, para a realização de intervenções em Prédios Militares sob a sua responsabilidade (520.492,00€).

**(6) OOp26 – Consolidar o processo de integração do IO no CM**



As metas definidas neste objetivo foram alcançadas, sendo de destacar a execução do plano de requalificação do museu do CM integrando o património do Instituto de Odivelas.

**(7) OOp27 – Executar ações de transformação do Exército**

As ações de transformação do Exército, no âmbito das infraestruturas, foram cabalmente executadas, designadamente ao nível do plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas.



## h. OE8 – Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 8 - Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão</b>		
OOp28 - Proceder à implementação da gestão da qualidade no sistema de ensino não superior dos EMEs	90,50%	105,52% 
OOp29 - Melhorar os sistemas de comando e controlo	87,50%	99,50% 

**Figura 26 – QUAR: Nível de realização do OE6**

As metas definidas para este OE foram integralmente alcançadas em ambos os OOp que o integram.

### (1) OOp28 – Proceder à implementação da gestão da qualidade no sistema de ensino não superior dos EME's

No âmbito deste objetivo, a Direção de Educação implementou o Sistema de Gestão de Qualidade dos EME's.

### (2) OOp29 – Melhorar os sistemas de comando e controlo

No âmbito deste objetivo, foram desenvolvidas diversas aplicações tendentes a apoiar a gestão corrente e facilitar o apoio à decisão, de que são exemplo:

- A adoção do EPM no âmbito da gestão estratégica;
- A plataforma para elaboração e gestão dos quadros orgânicos, que se constitui como uma ferramenta para apoio à gestão dos recursos humanos do Exército;
- O Sistema de Registo e Controlo de Apoios a Entidades Externas Planos e Protocolos, que permite ao Comando da Forças Terrestres e respetivas U/E/O, efetuar o Registo e Controlo dos apoios solicitados ao Exército por Entidades Externas no âmbito de Planos e Protocolos pré-estabelecidos;
- O Sistema de Registo e Controlo da IGE, que permite à IGE efetuar o Registo e Controlo dos diversos tipos de Inspeções (ordinárias e extraordinárias);
- O Sistema de Registo e Controlo do Plano de Missões ao Estrangeiro, no âmbito da gestão e controlo do PME.






Ao nível do SIC-Op, o investimento total previsto para os elementos de ação definidos com Prioridade um cifrava-se em 5.670.000,00 € (IVA Incluído), com base nas seguintes fontes de financiamento: LPM Exército, LPM EMGFA e Orçamento do Ministério da Defesa Nacional (OMDN).

Foram executados projetos em conformidade com o Plano de Implementação do SIC-Op, de acordo com as prioridades definidas, com ênfase para a ligação de feixes

hertzianos nativos, IP de alto débito, entre a Estação de Montejunto e o CMSM, a implementação de sistema CSI integrados *Full IP* no RA5, que inclui a implementação do Sistema Integrado de Controlo de Acessos e Videovigilância, a aquisição e licenciamento de *Software Microsoft* para apoio ao Comando e Controlo no Exército, a implementação de nova infraestrutura CSI, na componente passiva e ativa, nas novas instalações das “OGME” na UAGME. Adicionalmente, através do EMGFA, a aquisição da componente ativa no âmbito do projeto “Implementação de sistema CSI integrados *Full IP* na Zona Militar da Madeira”, a executar em 2017.

Ao nível do SIC-T, durante as reuniões de preparação do procedimento aquisitivo para a industrialização dos Módulos do SIC-T (1º ano), com a concordância do Exército, foi decidido pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional dividir este procedimento em três grandes componentes: Componente de Comunicações, Aquisição de Viaturas e Tecnologias de Informação e Comunicação e Segurança.

**i. OE9 – Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural**

Objetivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 9 - Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural</b>		
OOp30 - Conservar, restaurar e divulgar o património cultural de Exército	90,50%	105,52% 
OOp31 - Desenvolver e dinamizar a ID&I em áreas de especial interesse para a segurança e defesa nacional	85,00%	97,00% 
OOp32 - Incrementar e dinamizar as relações externas da AM, muito especialmente as funções de ligação, de representação e de divulgação e ação cultural	85,00%	100,00% 
OOp33 - Inspeccionar e apoiar tecnicamente o património cultural do Exército	91,00%	100,00% 
OOp34 - Promover projetos pedagógicos dos EMEs na prossecução dos princípios fundamentais do Sistema Educativo e da formação de matriz militar	100,00%	100,00% 

**Figura 27 – QUAR: Nível de realização do OE9**

Este objetivo registou um bom nível de execução, conforme se verifica no detalhe dos seus OOp.

**(1) OOp30 – Conservar, restaurar e divulgar o património cultural do Exército**

As metas estabelecidas para este objetivo foram atingidas, com destaque para o número de visitantes dos Museus e Consulentes dos Arquivos e Biblioteca, cujo indicador ultrapassou largamente a meta estabelecida, registando 111.043 solicitações, enquanto que os objetivos de salvaguarda e conservação do património foram executados conforme planeado.

**(2) OOp31 – Desenvolver e dinamizar a ID&I de modo a contribuir para a produção científica, o desenvolvimento do conhecimento e a cooperação externa em áreas de especial interesse para a segurança e defesa nacional, aumentando a sustentabilidade e valorização da AM, do Exército e da GNR**

Relativamente aos projetos de investigação científica, desenvolvimento e inovação, no âmbito do Centro de Investigação da Academia Militar, importa ter presente que alguns projetos são plurianuais, razão pela qual a sua execução não se considera a 100%.

**(3) OOp32 – Incrementar e dinamizar as relações externas da AM, muito especialmente as funções de ligação, de representação e de divulgação e ação cultural, reforçando a imagem e o prestígio da AM**

A AM acolheu diversas visitas de que se destacam as da Academia Militar do Exército de Angola, da Academia Militar Agulhas Negras (Brasil), das Academias Militares da Alemanha, Bélgica, Polónia, República Checa, Marrocos, Tunísia,

Turquia e Estados-Unidos da América.

No quadro das Relações Bilaterais Portugal-França, a AM ministrou um estágio de Língua Portuguesa, durante uma semana, a uma delegação da *École Militaire Inter Armées*.

Enquadrado nas Relações Bilaterais Portugal-Estados Unidos da América, a AM ministrou, de março a junho de 2016, um semestre académico a dois Cadetes-Alunos da *United States Military Academy* (West Point).

No âmbito do ERAMUS, tiveram lugar diversas ações de mobilidade de docentes, designadamente a Espanha, Roménia, Reino Unido e Polónia.

Relativamente ao contributo para o incremento do desenvolvimento científico e cultural, continuaram a realizar-se os trabalhos de tratamento documental do livro antigo e do Fundo Marquês de Sá da Bandeira, tendo sido aumentado o repositório científico da AM.

Superaram as expectativas iniciais a realização da exposição “Dia Mundial do livro e do direito de autor”, da exposição “375 anos da Lição de Artilharia e Esquadria” e da “Noite da Ciência”.

#### **(4) OOp33 – Inspeccionar e apoiar tecnicamente o património cultural do Exército**



Os objetivos estabelecidos foram cumpridos, tendo a Direção de História e Cultura Militar (DHCM) dado resposta a todos os pedidos de apoio técnico recebidos.

As inspeções técnicas na área da arquivologia, museologia e biblioteca passaram a ser competência da IGE, nos termos do Decreto-Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho.

#### **(5) OOp34 – Promover projetos pedagógicos dos EME’s na prossecução dos princípios fundamentais do Sistema Educativo e da formação de matriz militar**

As metas estabelecidas para este objetivo foram alcançadas.

## j. OE10 – Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação

Objetivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização	
Objectivo Estratégico 10 - Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação			
OOp35 - Assegurar a atividade das Sub-Unidades Orgânicas	91,00%	95,00%	
OOp36 - Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos aos diferentes anos escolares	91,00%	99,00%	

**Figura 28 – QUAR: Nível de realização do OE10**

O OE em apreço teve uma execução acima do esperado, de acordo com descritivo dos seus OOp


### (1) OOp35 – Assegurar a atividade das Subunidades Orgânicas

As metas estabelecidas para este objetivo foram cumpridas.

### (2) OOp36 – Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos aos diferentes anos escolares, a fim de atestar se a aprendizagem escolar adquirida e a sua condição física se adequam à frequência dos EME's

No âmbito deste objetivo, que foi claramente superado, foram conduzidas várias atividades com vista à revisão do processo de seleção e admissão de novos alunos, nomeadamente nas vertentes de aptidão escolar, psicológica e física.

## k. OE11 – Melhorar o processo de edificação de capacidades

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização	
Objectivo Estratégico 11 - Melhorar o processo de edificação de capacidades			
OOp37 - Melhoria do processo de edificação de capacidades	91,00%	89,00%	





**Figura 29 – QUAR: Nível de realização do OE11**

Para este objetivo concorreu o OOp37, cuja realização ficou levemente aquém da meta estabelecida.

### (1) OOp37 – Melhoria do processo de edificação de capacidades

No âmbito da Edificação das Capacidades do Exército, importa relevar os Objetivos Operacionais relacionados com o reequipamento, investimento e modernização do Exército, destacando-se o plano de aquisições da LPM (OOp21) e do PIDDAC (OOp23), uma vez que o plano de aquisições da LIM (OOp22) não teve qualquer execução em 2016.

## I. OE12 – Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 12 - Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos</b>		
OOp38 - Administrar Recursos Humanos	94,80%	90,53% 
OOp39 - Formar Recursos Humanos	74,80%	237,64% 
OOp40 - Promover a formação, qualificação e especialização dos recursos humanos	66,00%	85,00% 
OOp41 - Promover condições para o desenvolvimento do pessoal docente e não-docente da AM	85,00%	95,00% 

**Figura 30 – QUAR: Nível de realização do OE12**

As metas definidas para este objetivo foram atingidas, com exceção do indicador relativo ao número de candidaturas para Regime de Voluntariado e Regime de Contrato (RV/RC) que ficou aquém do previsto, registando-se uma redução de candidatos comparativamente com o ano anterior.

### (1) OOp38 – Administrar Recursos Humanos

O indicador definido que visava “Aumentar o número de candidaturas RV/RC em 10%” não foi atingido, tendo o número de candidaturas em 2016 ficado aquém de 2015 em 1230 candidatos, como se pode observar na tabela seguinte:

	2015	2016
CFO	1 544	624
CFS	2 058	1 488
T Normal	3 600	4 424
PQ	471	270
CMD	491	214
OE	328	242
<b>Total</b>	<b>8 492</b>	<b>7 262</b>

**Figura 31 – Comparação número de candidaturas RV/RC**

Na execução do Plano de Incorporações, a ambição do número de militares a incorporar, associado ao contexto sociodemográfico do país e às alterações introduzidas pela Lei do Orçamento do Estado, nomeadamente no que diz respeito ao facto da graduação de militares em regimes de contrato e de voluntariado ocorrerem três meses após o início da instrução complementar, resultou nalguns constrangimentos que contribuíram para que não fossem atingidos os resultados

propostos.

Categoria	2015		2016		Taxa de execução
	Meta	Incorporados	Meta	Incorporados	
<b>Oficiais</b>	275	186	120	99	84%
<b>Sargentos</b>	440	213	410	360	88%
<b>Praças</b>	1.790	1.827	4.000	2.637	65%
<b>Total</b>	<b>2.505</b>	<b>2.226</b>	<b>4.530</b>	<b>3.096</b>	<b>68%</b>

**Figura 32 – Execução do Plano de Incorporações**

Porém, é de salientar que, apesar do Exército ter planeado 4.530 incorporações para 2016, o Despacho nº 15190/2016, de 2 de dezembro, do Secretário de Estado da Defesa Nacional, apenas autorizou a admissão de 2.470 elementos.

A 31 de dezembro de 2016 tinham-se efetuado 1.418 admissões, encontrando-se 1.016 militares em instrução.

No âmbito da execução do Plano de Movimentos, o indicador não foi atingido devido ao aumento significativo de passagens à reserva, que levou ao cancelamento de alguns dos movimentos.

Categorias	Movimentos planeados	Movimentos executados	Movimentos não executados	Taxa de Execução
<b>Oficiais</b>	177	165	12	93%
<b>Sargentos</b>	408	358	50	88%
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>523</b>	<b>62</b>	<b>89%</b>

**Figura 33 – Plano de movimentos 2016**

No âmbito da execução do Plano de Promoções, verifica-se uma taxa de execução de 87%, a qual foi influenciada negativamente pela promoção a 2º Cabo, devido à ausência de candidatos ao Curso de Cabos. A execução do Plano de Promoções



encontra-se espelhada no quadro seguinte:

Categoria	Posto	Quadro	Previstas	Efetuadas	%
<b>Oficiais Gerais</b>	GEN	QP	0	1	-
	TGEN	QP	1	1	100%
	BGEN	QP	6	6	100%
<b>Oficiais</b>	COR	QP	48	48	100%
	TCOR	QP	114	114	100%
	MAJ	QP	81	81	100%
	CAP	QP	65	59	91%
	TEN	QP	0	0	-
	TEN	RC	4	4	100%
	ALF	RC	121	120	99%
<b>Sargentos</b>	SMOR	QP	39	39	100%
	SCH	QP	162	162	100%
	SAJ	QP	152	152	100%
	1SARG	QP	126	126	100%
	2SARG	RC	39	34	87%
	FURR	RC	155	154	99%
<b>Praças</b>	CADJ	RC	333	304	91%
	1CB	RC	649	626	96%
	2CB	RC	865	542	63%
<b>Total</b>			<b>2960</b>	<b>2573</b>	<b>87%</b>

Figura 34 – Plano de Promoções 2016

## (2) OOp39 – Formar Recursos Humanos

As metas definidas para este objetivo foram largamente ultrapassadas, verificando-se a realização de ações de formação no âmbito do Plano de Formação Anual, 20% acima do previsto.

## (3) OOp40 – Promover a formação, qualificação e especialização dos recursos humanos

A percentagem de militares e civis que frequentaram cursos de qualificação atingiu os 55%, 40% acima da meta estabelecida, resultado da realização de 90 ações de formação, claramente acima da meta estabelecida de 10 ações de formação. De destacar, ainda, a formação ministrada na área da gestão de recursos financeiros.

Foram ministradas diversas formações e cursos, dos quais se destacam a frequência de uma Pós-Graduação em Direito Fiscal e Empresarial e de cursos sobre Sistemas

de Controlo Interno na Administração Pública, de Análise Previsional, Gestão de Tesouraria e Fundo de Maneio, ministrados na Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas-INA e ainda um curso sobre a Reforma do Código dos Contratos Públicos, ministrado na Faculdade de Direito da Universidade Católica de Lisboa.

**(4) OOp41 – Promover condições para o desenvolvimento do pessoal docente e não-docente, em termos de habilitações, qualidade, motivação, envolvimento e alinhamento com a Visão, Missão, Valores e Objetivos da AM**

No que concerne às atividades relativas à melhoria da formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos da AM, a meta foi ultrapassada.

## m.OE13 – Melhorar o apoio aos militares e à família militar

Objectivos Operacionais (OOp)	Metas 2016	Concretização
<b>Objectivo Estratégico 13 - Melhorar o apoio aos militares e à família militar</b>		
OOp42 - Executar despesas com pessoal	100,00%	100,00% <span style="color: green;">●</span>
OOp43 - Garantir o apoio social	95,20%	113,60% <span style="color: green;">●</span>

**Figura 35 – QUAR: Nível de realização do OE12**

Este objetivo superou o previsto, conforme se verifica no detalhe dos OOp que se seguem.

### (1) OOp42 – Executar despesas com pessoal

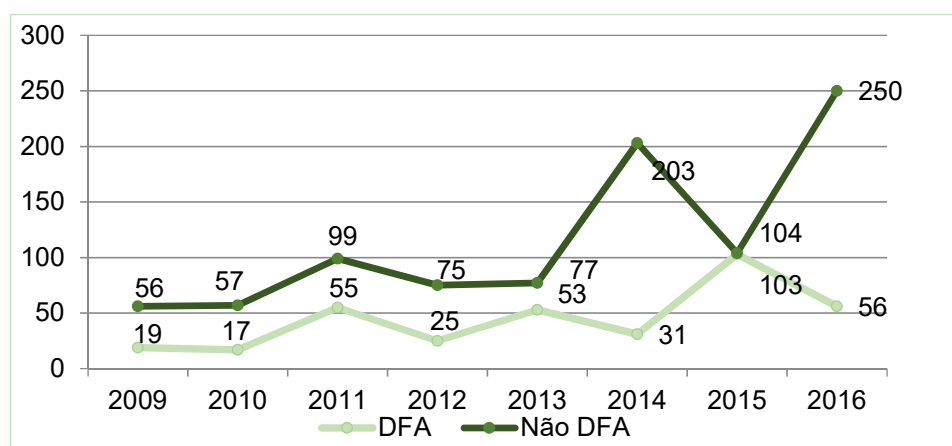
As metas estabelecidas para este objetivo foram cumpridas, havendo a destacar:

- Tendo em conta as diversas categorias, foram processados vencimentos a uma média mensal de 21.081 efetivos, militares e trabalhadores do Mapa de Pessoal Civil do Exército (MPCE).
- Em 2016, no âmbito das Despesas com Pessoal do Exército, verificou-se uma execução de 467.358.407€.

### (2) OOp43 – Garantir o apoio social

As metas estabelecidas para este objetivo foram ultrapassadas, sendo de destacar que, relativamente aos Deficientes das Forças Armadas (DFA) e Pensionistas, foram despachados 318 processos, que resultaram na classificação de 60 ex-militares como DFA, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 43/76, de 20 de janeiro.

A figura seguinte resume a evolução das pensões de invalidez atribuídas desde 2009:



**Figura 36 – Comparação de Pensões por Invalidez atribuídas**

O incremento verificado, em 2016, no número de Pensões por Invalidez atribuídas no Exército, resulta da aplicação do Manual de Processo de Qualificação como Deficiente das Forças Armadas, emanado pela Equipa de Projeto de Qualificação como DFA e da realização de Visitas de Apoio Técnico às UEO, que foram determinantes para uma maior celeridade na resolução dos processos.

Foram enviados 262 processos por acidente, doença ou Perturbação Pós-Stress Traumático para a Caixa Geral de Aposentações (CGA) dos quais 52 foram qualificados como DFA;

No final de 2016 o número de Pensionistas por Invalidez totalizava 13.142, como se pode verificar na tabela:

Categoria	DFA	Não DFA	TOTAL
<b>Oficiais</b>	473	293	766
<b>Sargentos</b>	867	664	1531
<b>Praças</b>	4246	6491	10737
<b>Civis</b>	75	33	108
<b>Total</b>	<b>5661</b>	<b>7481</b>	<b>13.142</b>

**Figura 37 – Pensionistas por Invalidez em 2016**

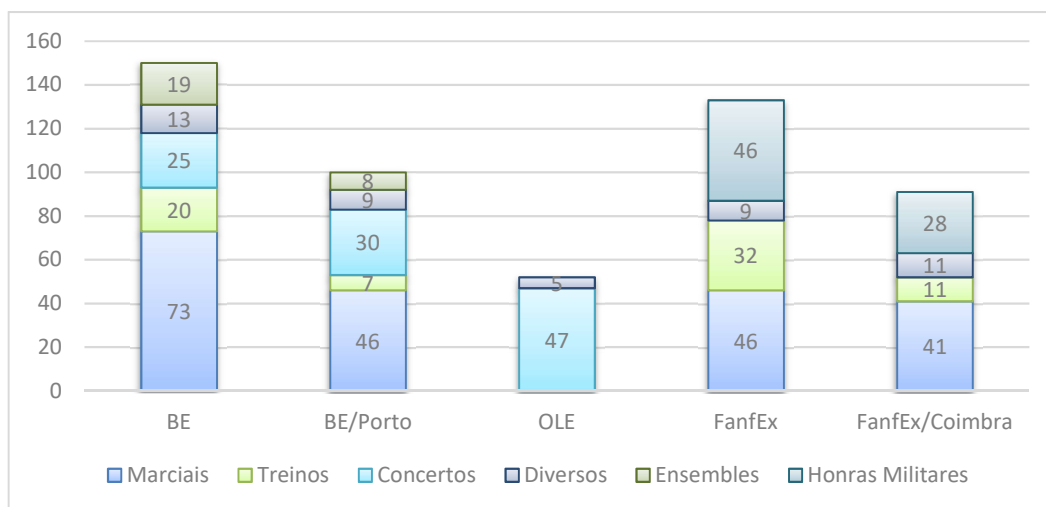
Foram processados um total de 154 abonos relativos a pensões de invalidez/DFA e 11 processos relativos a reconstituições de carreira, como se apresenta de seguida:

Âmbito	Enquadramento	Nº de Processos	Valor
<b>Reconstituição de Carreiras</b>	Lei 43/99, de 11 de junho (25 de abril)	11	5 634 819,00 €
<b>Pensões de Invalidez/DFA</b>	Lei 43/76, de 20 de janeiro (DFA)	154	6 066 544,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>11 701 363,00 €</b>

**Figura 38 – Processamento Pensões de Invalidez/DFA e Reconstituições de Carreira**

No âmbito das atividades culturais e recreativas, a ação desenvolvida pela Repartição de Bandas e Fanfarras através dos Órgãos Musicais (Bandas, Fanfarras e Orquestra), com um total de 526 serviços, abrilhantou e contribuiu para a dignidade das cerimónias militares, bem como para a projeção da boa imagem do Exército junto da população civil, através de várias dezenas de atuações conforme figura

seguinte:



**Figura 39 – Serviços realizados pelos Órgãos Musicais do Exército**

No âmbito da assistência religiosa destacam-se:

- Celebrações Natalícias, Pascais e de Dias Festivos das U/E/O;
- Cerimónias com Homenagem aos Mortos;
- Três peregrinações militares: Lourdes; Nacional, Fátima e Lisboa-Fátima a pé;
- Participação de militares do Exército em dois encontros de casais militares, promovido pela Capelania Mor;
- Realização do IX Concurso de Presépios 2016 a nível das U/E/O do Exército, com participação de 26 Unidades concorrentes;
- Participação de três Capelães em Missões Internacionais;
- Via Sacra Diocesana em Queluz;
- Celebrações comemorativas a nível da Liga de Combatentes;
- Caminhada Jubilar de Militares das Unidades do Sul, ao santuário de Vila Viçosa.

No que concerne ao apoio psicossocial:

- Realização de 1.768 processos de seleção Militar e de 1.952 processos seleção de Civis;
- 381 processos de avaliação psicológica para obtenção de carta de condução;
- Acompanhamento psicológico de 11 FND e intervenção em 10 Incidentes Críticos, apoiando militares e suas famílias.

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

Para além das atividades planeadas no âmbito dos OE definidos, foram ainda desenvolvidas muitas outras que merecem destaque, como veremos seguidamente.

#### **a. OE1 – Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado**

##### **(1) OOp2 – Consolidar a posição do EME enquanto principal órgão de apoio à decisão do CEME**

Desenvolvimento da Diretiva Complementar à DPEB 15/16 no sentido de dar enfoque aos assuntos considerados prioritários pelo Comandante do Exército, em virtude da alteração do Comando do Exército durante o ano de 2016;

Celebração de um protocolo entre o Exército e a Plataforma das Industrias de Defesa Nacionais, SA, com o objetivo de estabelecer uma cooperação profícua e recíproca entre as entidades envolvidas, de modo a encontrarem, potenciarem e promoverem, por via de iniciativas e ações conjuntas, o desenvolvimento de Empresas do Sector Público e Privado que atuam no sector das Indústrias de Defesa, e soluções que possam ser consideradas no âmbito da capacitação das Forças Armadas, e em particular do Exército;

Organização do “Dia da Indústria” (21/10/16), no Aquartelamento da Academia Militar na Amadora, integrado nas comemorações do Dia do Exército;

Coordenação da implementação do Sistema de Registo e Controlo Ambiental do Exército;

Participação e acompanhamento do projeto de eficiência energética da componente operacional, que o Exército levou a cabo em parceria com a Galp e com o Instituto Superior Técnico, no âmbito do Programa Galp 20-20-20;

Elaboração do Plano Plurianual do Exército, para os anos de 2015 a 2017 e do Plano Plurianual do Exército para a execução do II Plano Nacional de Ação, destinado à implementação da RCSNU 1325 sobre Mulheres, Paz e Segurança - 2015-2018;

Renovação do Portal da Internet do Exército, com a implementação da mesma no final de 2016;

**b. OE2 – Aumentar a prontidão e treino das Forças**

Relativamente a este objetivo, não se verificaram atividades de realce para além das planeadas.

**c. OE3 – Aumentar as forças empenhadas em operações**

Além das missões inicialmente planeadas no âmbito das FND, foram desenvolvidas ações para o aprontamento e preparação para a projeção de uma força de escalão Companhia e um *Forward Air Controller* da Força Aérea, para a RCA, no âmbito da MINUSCA.

**d. OE4 – Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado**

No âmbito deste objetivo destaca a realização do Curso para Oficiais de Lições Aprendidas a elementos do EMGFA, da Força Aérea Portuguesa, da Cruz Vermelha, da GNR e da Autoridade Nacional da Proteção Civil, que decorreu na Escola das Armas.

**e. OE5 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação**

Para além das atividades inscritas no Plano Anual de Obras, realizaram-se mais 42 EOP, das quais 16 foram financiadas por verbas próprias das U/E/O e 26 por reafecção de outras dotações.

**f. OE6 – Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens**

De forma complementar à missão primária do CFT e em resultado do reconhecimento por parte da população e entidades no apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, houve uma preocupação constante de manter a presença da Componente Operacional do Sistema de Forças e o emprego das capacidades com dupla valência em missões, em colaboração com as entidades civis, no âmbito do apoio militar de emergência em caso de catástrofes naturais, apoio às autoridades de proteção civil, da proteção Nuclear, Biológica e Química, do apoio sanitário e de infraestruturas, do combate a incêndios e à poluição e apoio a outros organismos.

Além das atividades previstas no Plano de Atividade Operacional Civil, e fruto das várias solicitações de entidades externas, foram executados apoios, essencialmente no âmbito das unidades de engenharia e em parceria com municípios, associações, escolas, entre outros. Neste âmbito, as solicitações e atividades realizadas são tratadas como atividades não previstas ao plano em termos orçamentais, o que implica, numa primeira fase, o recurso a dotações orçamentais para as atividades de vida corrente e funcionamento normal das U/E/O do CFT, procedendo-se à posteriori ao seu



ressarcimento por parte da entidade requisitante. O CFT tentou sempre que possível uma gestão flexível de forma a que às unidades em causa fossem atempadamente descentralizadas dotações, evitando assim problemas na gestão corrente da mesma.

#### **g. OE7 – Implementar a reestruturação do “Exército 2020”**

##### **(1) OOp27 – Executar ações de transformação do Exército**

Decorrente da reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas e da Diretiva n.º 114/CEME/14, o CFT constituiu-se como Entidade Primariamente Responsável (EPR) para o desenvolvimento das ações de planeamento, coordenação e execução das tarefas necessárias à conclusão do processo de ativação do Regimento de Apoio Militar de Emergência, garantindo a sua entrada em funcionamento, em Abrantes, em 01NOV16, em conformidade com a Diretiva n.º 10/CFT/16.

#### **h. OE8 – Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão**

Relativamente a este objetivo, não se verificaram atividades de realce para além das planeadas.

#### **i. OE9 – Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural**

Divulgação dos livros “RESENHA HISTÓRICO-MILITAR DAS CAMPANHAS DE ÁFRICA (1961-1974), publicados pela Comissão para o Estudo das Campanhas de África;

Em articulação com a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional, Biblioteca do Exército, Escola das Armas, Escola dos Serviços, Escola de Sargentos do Exército e com Colégio Militar, planeamento, organização e coordenação das atividades relativas à operação na Plataforma *Horizon*;

Adesão à Biblioteca Digital Luso-Brasileira, disponibilizando cerca de 15.500 (quinze mil e quinhentos) objetos digitais;

Apoio a entidades com a cedência de diverso acervo museológico, contribuindo para a projeção do Exército em espaços públicos e, desta forma, cativar e potenciar visitantes nos museus militares, servindo também para fomentar o ingresso de possíveis candidatos às fileiras.

**j. OE10 – Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação**

Relativamente a este objetivo, não se verificaram atividades de realce para além das planeadas.

**k. OE11 – Melhorar o processo de edificação de capacidades**

Relativamente a este objetivo, não se verificaram atividades de realce para além das planeadas.

**l. OE12 – Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos****(1) OOp38 – Administrar Recursos Humanos**

Contributo para o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, aprovado pela Portaria n.º 451/2016, de 23 de novembro de 2016, definindo o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas;

Início do desenvolvimento das Novas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Exército, adaptadas ao novo Dispositivo, Sistema de Forças e aos novos quadros orgânicos;

Divulgação da Norma de Autoridade Técnica “ACONSELHAMENTO SOBRE A CARREIRA DOS MILITARES DOS QP”, contribuindo para que cada militar possa fazer as escolhas mais ajustadas às suas expectativas e ambições, bem como conhecer as implicações que podem advir das suas decisões, e para que a administração de pessoal concilie, quando possível, o interesse do Exército com essas expectativas e ambições;

Início da implementação da plataforma informática que permite operacionalizar o Sistema Integrada de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, denominado “Gestão Integrada da Avaliação do Desempenho da Administração Pública - GeADAP”.

**(2) OOp39 – Formar Recursos Humanos**

Início do processo para a revisão integral do Regulamento Geral da Formação Geral do Exército e do Regulamento de Educação Física do Exército, sob coordenação da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas do Estado-Maior do Exército;

Implementação do processo de certificação da formação não tipificada no Catálogo

Nacional de Qualificações;

Exploração dos intercâmbios mantidos com o Exército Espanhol, no âmbito da formação e doutrina.

### **m.OE13 – Melhorar o apoio aos militares e à família militar**

#### **(1) OOp43 – Garantir o apoio social**

Acompanhamento dos cidadãos que aguardam a qualificação como Deficiente das Forças Armadas;

Realização do *International Applied Military Psychology Symposium*, no Porto;

Início do levantamento do Perfil Funcional do 1º Agrupamento Sanitário e Perfil do Sargento - Parte específica;

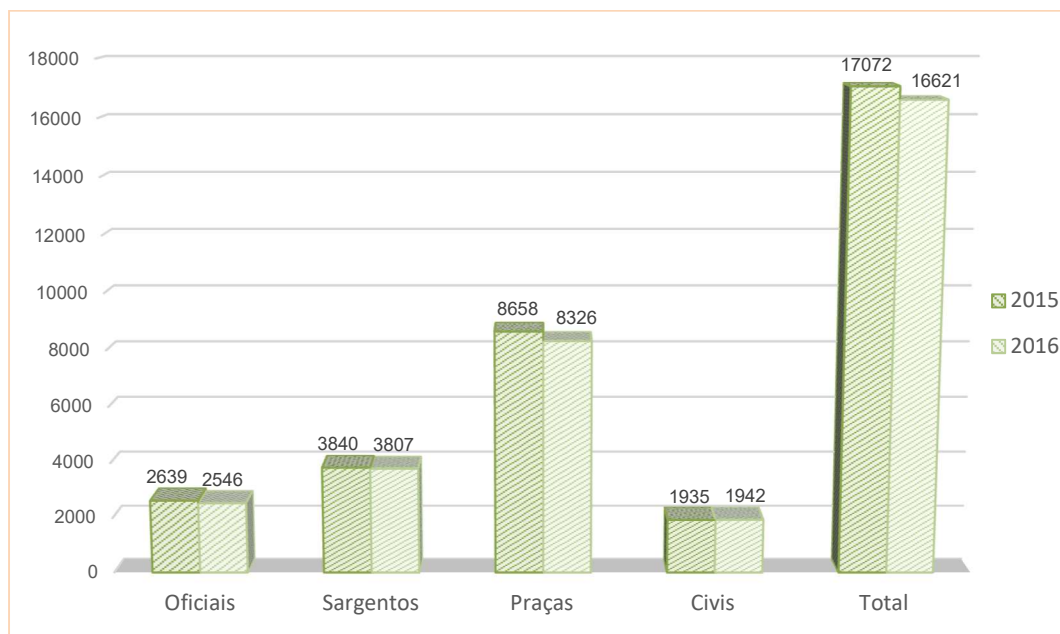
Implementação do Programa de Prevenção de Riscos Psicossociais;

Participação no Plano Nacional de Emergência de Proteção Civil.

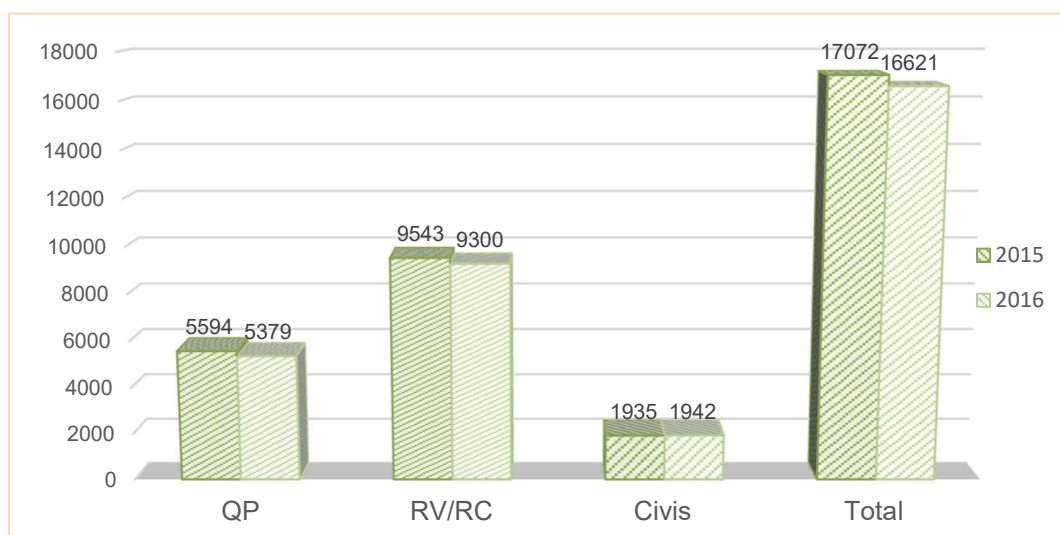
#### 4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros

##### a. Recursos Humanos

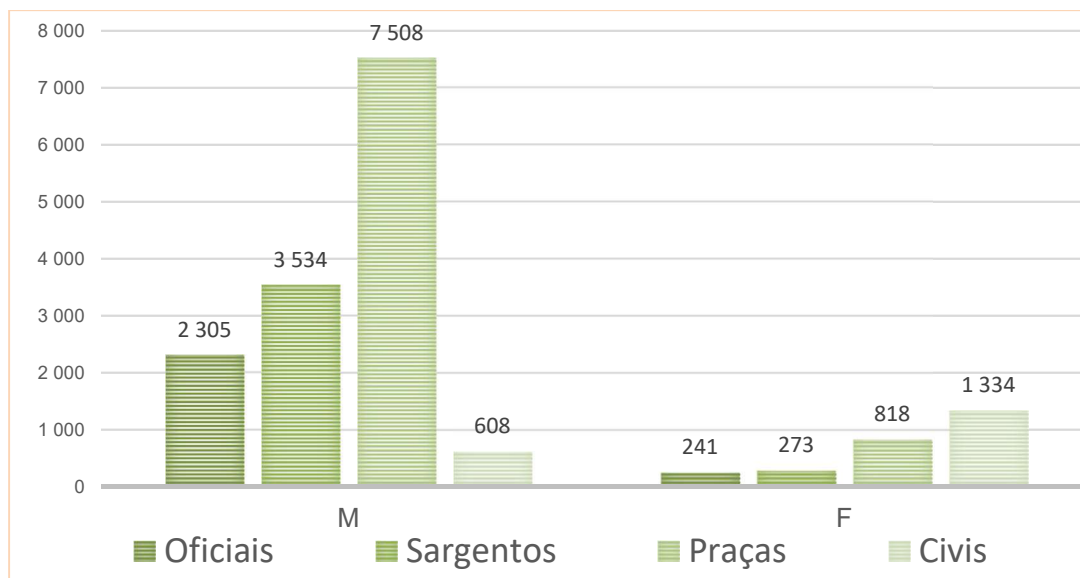
Os efetivos do Exército têm vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, tendo sido evidenciado, no último ano, uma diminuição de 451 efetivos, apesar do acréscimo no número de funcionários civis (7).



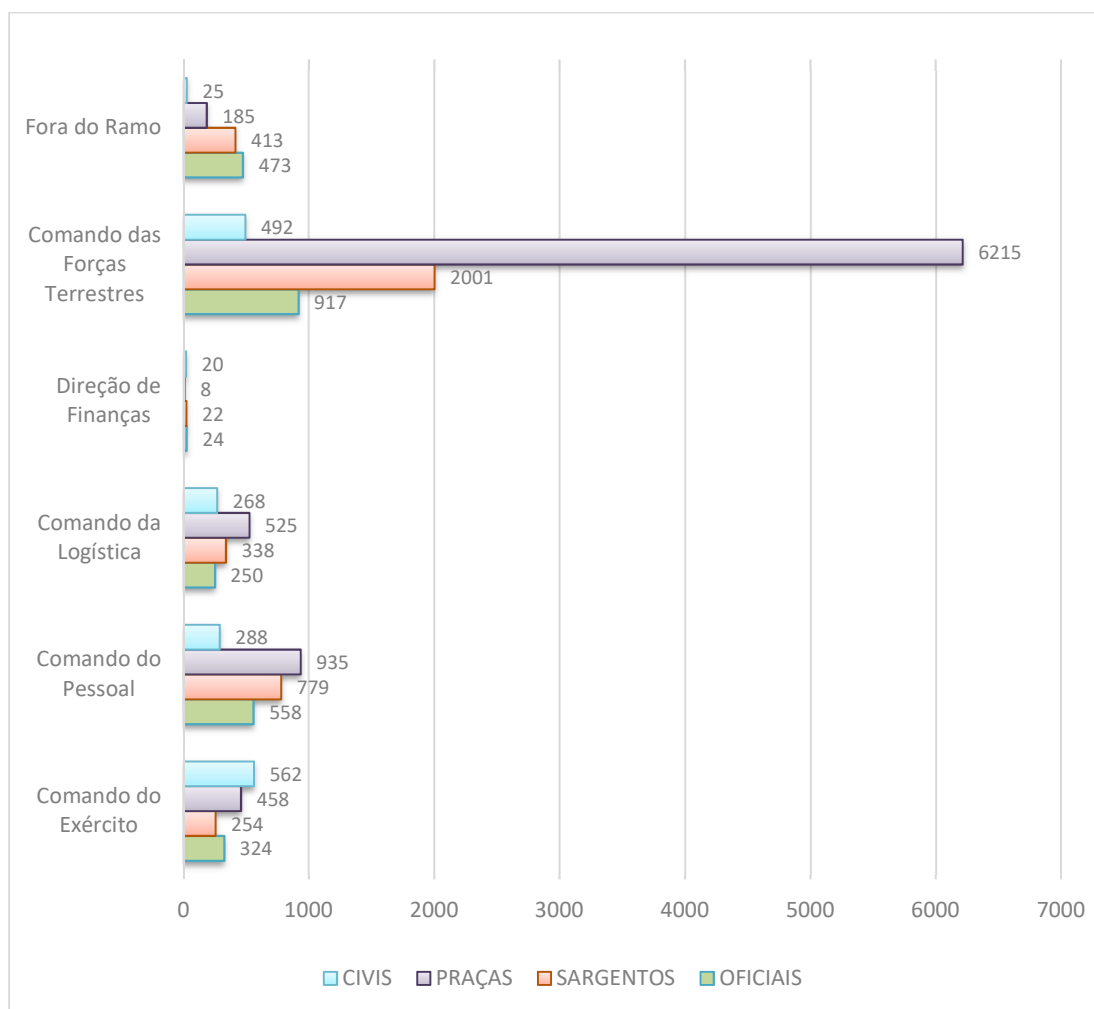
**Figura 40 – Distribuição dos efetivos por Categorias**



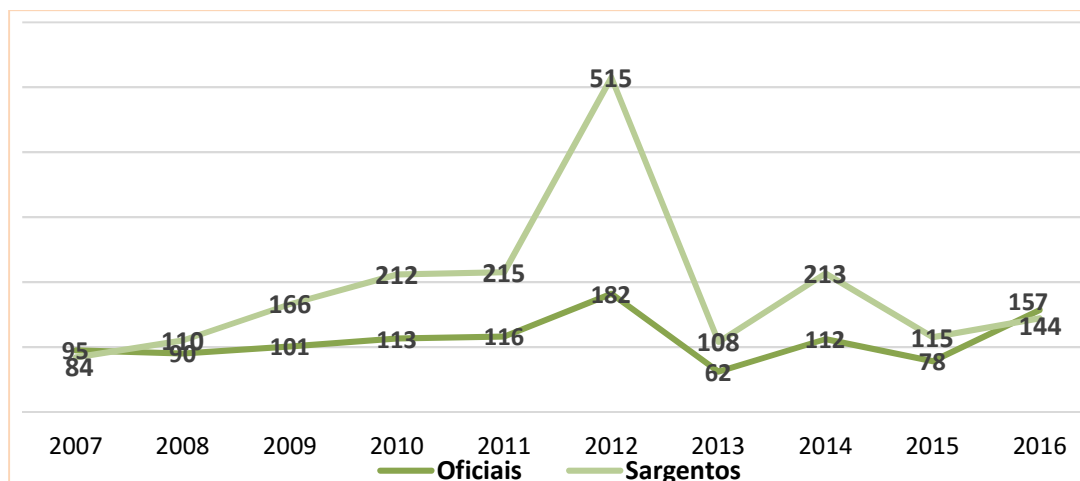
**Figura 41 – Efetivos por vínculo contratual (QP, RV/RC, Civis)**



**Figura 42 – Distribuição por Género**



**Figura 43 – Distribuição por Órgão Central de Comando**



**Figura 44 – Passagens à situação de Reserva dos Militares**

Neste período, verificou-se a passagem à Reforma de 372 militares do Quadro Permanente (QP) (158 Oficiais e 214 Sargentos).

Postos	2015	2016
TGEN	0	0
MGEN	5	2
COR	26	53
TCOR	43	57
MAJ	12	42
CAP	5	4
SMOR	109	117
SCH	15	42
SAJ	9	28
1SAR	18	26
Cabo	0	1
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>372</b>

**Figura 45 – Comparação do número de passagens à reforma dos militares do QP**

A figura seguinte resume os motivos de passagem à situação de Reforma:

Motivos	%
Limite de idade	0,5%
JHI	1,0%
Requerimento	1,1%
5 anos na Reserva fora da efetividade	97,9%

**Figura 46 – Motivos da passagem à situação de Reforma**

A 31 de dezembro de 2016 existiam na situação de Reforma 8.602 militares, mais 99 do que em 2015, encontrando-se distribuídos por categoria da seguinte forma:

Militares na Reforma	2015	2016
Oficiais	3.752	3.783
Sargentos	4.644	4.714
Praças	107	105
<b>Total</b>	<b>8.503</b>	<b>8.602</b>

Figura 47 – Comparação número de militares na reforma

De seguida evidenciamos a evolução exponencial das Pensões Provisórias de Reforma (PPR):

Categorias	Existências em PPR	
	2015	2016
Oficiais	56	207
Sargentos	96	303
Praças	0	1
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>511</b>

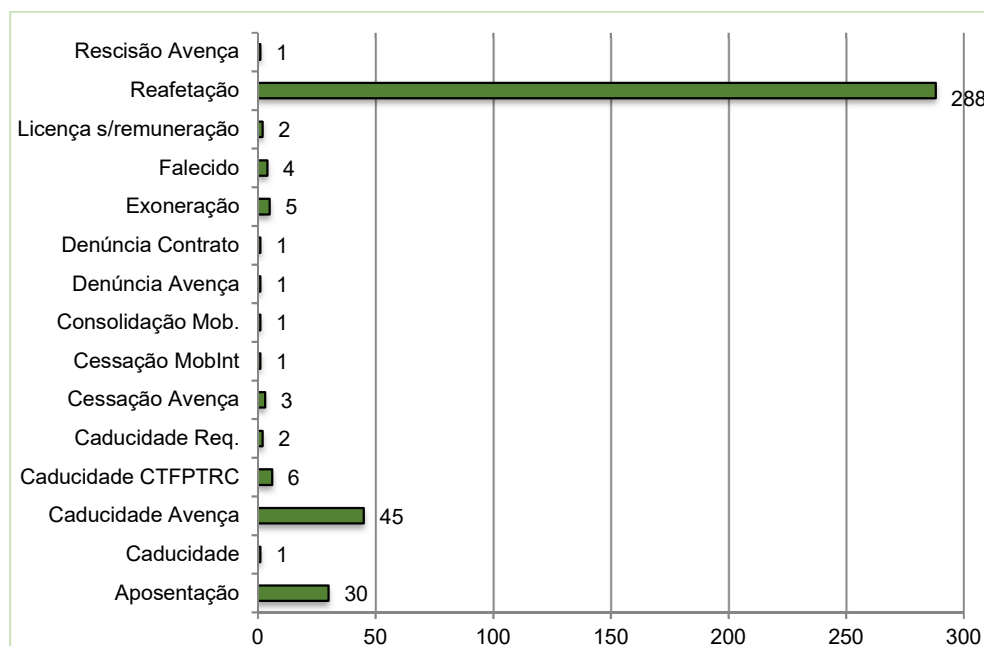
Figura 48 – Evolução das PPR em 2016

No ano de 2016 foram admitidos 99 trabalhadores civis, de acordo com ao quadro seguinte, verificando-se uma diminuição acentuada em relação ao ano anterior, tendo em conta que em 2015 foram admitidos 190 trabalhadores:

CARREIRA	Avença	CEI	Cessou Mobilidade	Concurso	Consolidação Mobilidade	CTFPTC	Mobilidade na Categoria	Proc. Concursal Comum	Regresso Licença	Requisição	Total Geral
AssOp	10				3		8				22
AssTec			1				2				3
CarrEspecialMedica	9										9
ProfEnBSec							2			6	8
ProfEnsBasSecEducIn						10				6	16
ProfEnsUniv				2							2
TecDiagnTerapêutica	2								1		3
TecSup					1		1	12			14
TrabSub		23									23
<b>Total Geral</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>99</b>

Figura 49 – Admissões 2016 por carreira

No ano de 2016 saíram 391 trabalhadores civis com ligação ao Exército (mais 230 do que em 2015, sendo 288 trabalhadores do HFAR), pelos seguintes motivos:



**Figura 50 – Número de saídas de trabalhadores em 2016**

O Exército admitiu no seu mapa pessoal, por mobilidade na categoria, os seguintes trabalhadores oriundos de outros organismos exteriores ao Exército:

- 01 Técnicos Superiores da Faculdade de Arquitetura;
- 02 Professores do ensino básico/secundário do Ministério da Educação;
- 03 Assistente Técnico do Ministério da Educação e da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género;
- 11 Assistentes Operacionais da MM Gestão Partilhada EPE.

O MPCE de 2016 previa um efetivo global de 1.927 trabalhadores, no entanto, a 31 de dezembro de 2016 o Exército contava somente com um efetivo de 1.569. Destes trabalhadores, 1.469 encontravam-se em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, 15 em Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo, 64 por Requisição e 17 por Mobilidade.



**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



PANDUR II IFV



PANDUR II AMB



PANDUR II ICV



HMMV 4X4



Panhard M11 4X4



AM V 150

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

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



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



- Material do Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica, que é utilizado no âmbito da 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, utilizados nas frentes de trabalho e protocolos no âmbito do Plano “Faunos”.



- Equipamentos de serviços de campanha, tais como padarias, lavandarias, banhos, entre outras, utilizados no apoio às populações e eventos desportivos.



À semelhança de anos anteriores, continuou 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 Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças, a falta 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.

### c. Recursos Financeiros

A figura seguinte apresenta resumidamente a execução orçamental do Exército em 2016, sendo de referir que o total do PA Corrigido não inclui as dotações recebidas para FND nem os saldos transitados da LPM.

Fonte de Financiamento	PA Corrigido	Dotação Corrigida	Execução		
			Montante	% face ao PA	% face à Dotação
OMDN	503 863 756,00 €	515 900 211,00 €	513 897 032,00 €	102,0%	99,6%
DCCR	20 442 500,00 €	17 435 990,00 €	10 852 883,00 €	53,1%	62,2%
FND	- €	23 304 189,00 €	20 180 134,00 €	0,0%	86,6%
FND DCCR	- €	2 000 000,00 €	1 455 185,00 €	0,0%	72,8%
LPM	28 382 000,00 €	28 619 000,00 €	14 768 268,00 €	52,0%	51,6%
LPM DCCR	5 000 000,00 €	5 000 000,00 €	3 618 872,00 €	72,4%	72,4%
LPM Saldos Transitados	- €	26 054 459,00 €	19 970 909,00 €	0,0%	76,7%
LIM	7 625 000,00 €	901 032,00 €	- €	0,0%	0,0%
PIDDAC	1 000 000,00 €	875 000,00 €	852 121,00 €	85,2%	97,4%
Financiamento EU	115 000,00 €	914 993,00 €	624 057,00 €	542,7%	68,2%
<b>Total</b>	<b>566 428 256,00 €</b>	<b>621 004 874,00 €</b>	<b>586 219 461,00 €</b>	<b>103,49%</b>	<b>94,40%</b>

Figura 51 – Execução orçamental por fonte de financiamento face ao PA2016

Assim, a principal fonte de financiamento em 2016 foi o OMDN, com um peso relativo de 87,7%, conforme consta da figura seguinte.

Fonte de Financiamento	Valor	%
OMDN	513 897 032,00 €	87,7%
DCCR	10 852 883,00 €	1,9%
FND	20 180 134,00 €	3,4%
FND DCCR	1 455 185,00 €	0,2%
LPM	14 768 268,00 €	2,5%
LPM DCCR	3 618 872,00 €	0,6%
LPM Saldos Transitados	19 970 909,00 €	3,4%
LIM	- €	0,0%
PIDDAC	852 121,00 €	0,1%
Financiamento União Europeia	624 057,00 €	0,1%
<b>Total</b>	<b>586 219 461,00 €</b>	<b>100,00%</b>

Figura 52 – Execução orçamental por fonte de financiamento

A execução das FND foi de 21,6M€ que corresponde a 3,6% do orçamento global.



Em DCCR, o Exército executou aproximadamente o montante de 10,9M€, correspondendo a 1,9% do total do seu orçamento global.

A alocação dos recursos financeiros ao planeamento estratégico, encontra-se detalhada na figura seguinte, considerando que no OE13 estão incluídas despesas com pessoal, que ascendem a cerca de 465 milhões:

Objectivos Estratégicos (OE):	Planeado	Executado	Desvio
OE1 Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado	35 729 044,00 €	24 163 118,00 €	11 565 926,00 €
OE2 Aumentar a prontidão e treino das forças	2 292 519,00 €	272 845,00 €	2 019 674,00 €
OE3 Aumentar as forças empenhadas em operações	1 988 303,00 €	2 154 972,00 €	- 166 669,00 €
OE4 Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	2 778 028,00 €	1 128 182,00 €	1 649 846,00 €
OE5 Melhorar o apoio logístico e a sustentação	56 535 170,00 €	39 372 954,00 €	17 162 216,00 €
OE6 Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens	3 722 715,00 €	1 199 676,00 €	2 523 039,00 €
OE7 Edificar as capacidades do Exército Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	89 949 729,00 €	38 566 600,00 €	51 383 129,00 €
OE8 Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	94 395,00 €	3 101,00 €	91 294,00 €
OE9 Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	1 026 635,00 €	327 137,00 €	699 498,00 €
OE10 Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação	17 250,00 €	14 281,00 €	2 969,00 €
OE11 Melhorar o processo de edificação de capacidades	- €	- €	- €
OE12 Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	1 829 778,00 €	427 117,00 €	1 402 661,00 €
OE13 Melhorar o apoio aos militares e à família militar	520 585 261,00 €	476 720 666,00 €	43 864 595,00 €
Atividades não concorrentes para qualquer OE	1 827 060,00 €	1 868 812,00 €	- 41 752,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>718 375 887,00 €</b>	<b>586 219 461,00 €</b>	<b>132 156 426,00 €</b>

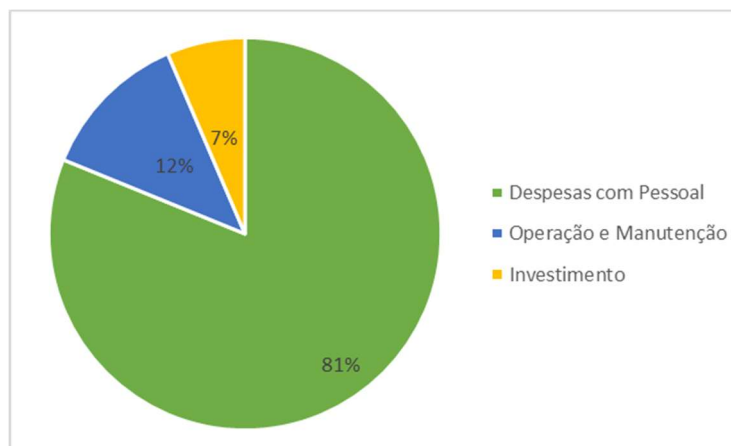
**Figura 53 – Execução orçamental por OE**

No que respeita à estrutura da despesa, a execução teve a seguinte distribuição por agrupamentos de despesa pública:

Agrupamento Económico	Valor	%
<b>Despesas com o Pessoal</b>	475 796 510,00 €	81,2%
<b>Bens e Serviços</b>	70 255 828,00 €	12,0%
<b>Bens de Capital</b>	37 820 344,00 €	6,5%
<b>Juros e outros encargos</b>	50 653,00 €	0,0%
<b>Transferências correntes</b>	1 870 304,00 €	0,3%
<b>Subsidios</b>	23 500,00 €	0,0%
<b>Outras despesas correntes</b>	402 322,00 €	0,1%
<b>Total</b>	<b>586 219 461,00 €</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 54 – Execução orçamental por agregado de despesa**

Analisando a execução orçamental por agregados de despesa, resulta a distribuição que se explicita na figura seguinte:



**Figura 55 – Estrutura da Despesa**

Da análise destes dados conclui-se que, apesar de um aumento bastante significativo ao nível das despesas de investimento, que passaram de 2% em 2015 para 7% em 2016, a distribuição por agregados está longe das metas definidas pela “Defesa 2020”, que preconiza uma execução de 60% para despesas com pessoal, 25% para operação e manutenção e 15% para investimento.

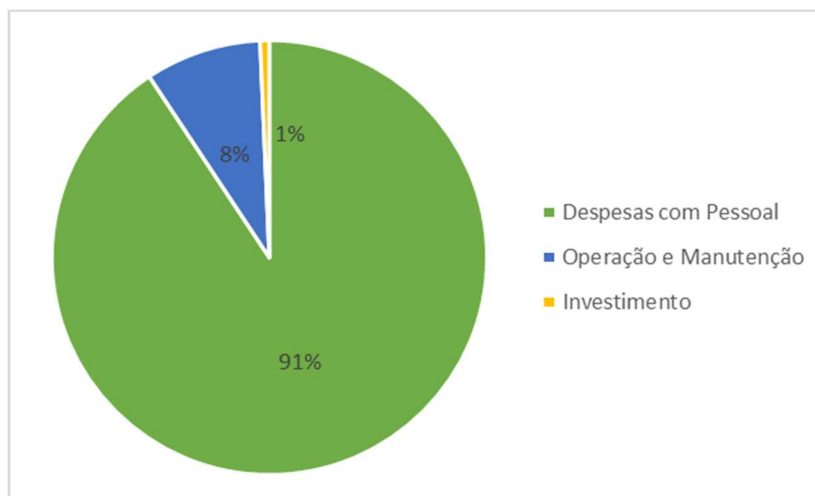
#### (1) OMDN – Receitas Gerais

A execução orçamental das receitas gerais cifrou-se na ordem dos 514M€, refletindo uma diminuição de aproximadamente 5% (29M€) face a 2015. Deste decréscimo, 24M€ dizem respeito ao agrupamento 01 (despesas com pessoal).

Agrupamento de Despesa	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Remunerações Certas e Permanentes	274 887 149,00 €	274 583 802,00 €	99,9%
Abonos Variáveis ou Eventuais	17 717 643,00 €	17 615 854,00 €	99,4%
Segurança Social	174 632 775,00 €	173 839 317,00 €	99,5%
Aquisição de Bens	25 703 370,00 €	25 562 470,00 €	99,5%
Aquisição de Serviços	17 244 933,00 €	16 841 521,00 €	97,7%
Aquisição de Bens de Capital	3 736 716,00 €	3 506 498,00 €	93,8%
Juros e Outros Encargos	45 479,00 €	45 464,00 €	100,0%
Transferências Correntes	1 876 783,00 €	1 853 316,00 €	98,7%
Outras Despesas Correntes	55 363,00 €	48 789,00 €	88,1%
<b>Total</b>	<b>515 900 211,00 €</b>	<b>513 897 031,00 €</b>	<b>99,6%</b>

**Figura 56 – Execução Orçamental por Agrupamento de Despesa (OMDN)**

No ano de 2016 a execução orçamental de operação e manutenção, apresenta uma tendência de redução face a 2015.



**Figura 57 – Estrutura das Despesa (OMDN)**

## (2) DCCR

No âmbito das DCCR, foi atribuído um plafond inicial de 18M€, contudo no final do ano apenas se verificou uma execução de 11M€, representando uma execução de 62% face à dotação corrigida.

Agrupamento de Despesa	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Remunerações Certas e Permanentes	- €	- €	0,0%
Abonos Variáveis ou Eventuais	346 732 €	240 043 €	69,2%
Segurança Social	359 074 €	334 497 €	93,2%
Aquisição de Bens	5 199 223 €	3 775 460 €	72,6%
Aquisição de Serviços	9 886 882 €	5 720 113 €	57,9%
Aquisição de Bens de Capital	790 369 €	412 784 €	52,2%
Juros e outros Encargos	6 368 €	5 189 €	81,5%
Transferências Correntes	- €	- €	0,0%
Outras Despesas Correntes	847 342 €	364 797 €	43,1%
<b>Total</b>	<b>17 435 990 €</b>	<b>10 852 883 €</b>	<b>62,2%</b>

**Figura 58 – Execução Orçamental por Agrupamento de Despesa (DCCR)**

Tomando em consideração a receita cobrada, no montante de 11M€, a execução das DCCR situou-se nos 99%. O montante de 0,1M€ que não foi executado, irá ser objeto de pedido de transição de saldos para 2017.

Relativamente à estrutura da despesa, verifica-se que a maioria das dotações desta fonte de financiamento foram aplicadas em encargos com operação e manutenção.

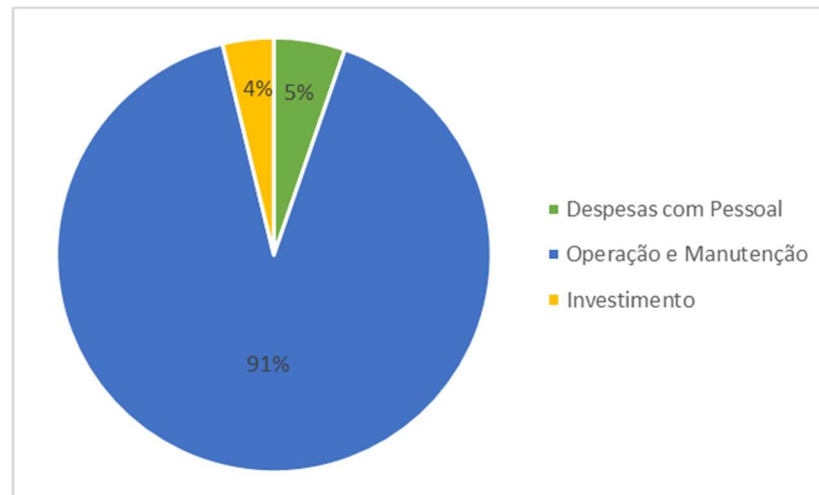


Figura 59 – Estrutura das Despesa (DCCR)

### (3) FND

O orçamento atribuído, em receitas gerais, para as FND foi de 23,3M€, aplicados nas diversas missões, de acordo com a distribuição constante da figura seguinte:

Missão	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>KFOR</b>	11 665 765,00 €	10 336 126,00 €	88,6%
<b>EUTM Somália</b>	342 300,00 €	339 120,00 €	99,1%
<b>EUTM Mali</b>	177 885,00 €	167 743,00 €	94,3%
<b>Assurance Measures</b>	3 382 100,00 €	2 524 430,00 €	74,6%
<b>VJTF 2016</b>	1 063 011,00 €	678 099,00 €	63,8%
<b>MINUSCA</b>	2 521 339,00 €	2 218 145,00 €	88,0%
<b>Resolute Support</b>	576 242,00 €	565 052,00 €	98,1%
<b>EUTM RCA</b>	377 716,00 €	353 855,00 €	93,7%
<b>Inherent Resolve</b>	3 197 831,00 €	2 997 563,00 €	93,7%
<b>Total</b>	<b>23 304 189,00 €</b>	<b>20 180 133,00 €</b>	<b>86,6%</b>

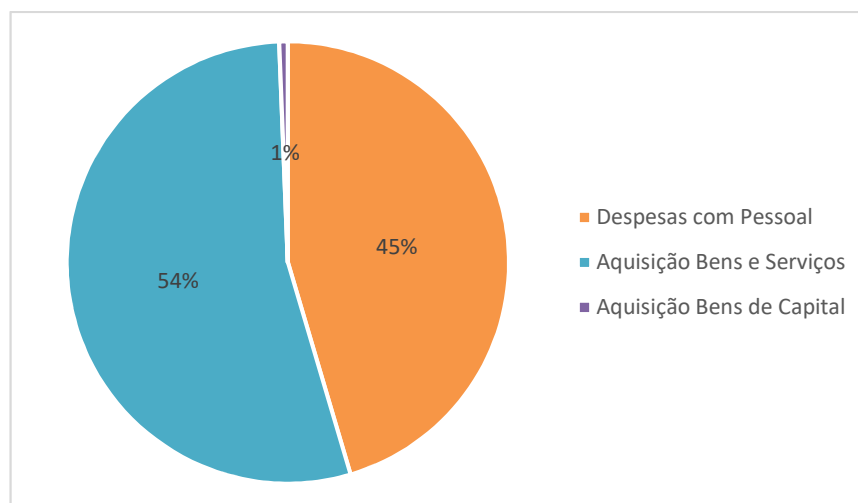
Figura 60 – Execução orçamental das FND por Missão

O desvio registado na execução orçamental deriva da aplicação a esta fonte de financiamento de parte do corte dos fundos disponíveis do Exército, no montante de 3,1M€.

Analisando a estrutura da despesa, verifica-se uma ligeira predominância dos custos de operação e manutenção (54%) face aos custos com pessoal (45%), com o



investimento a apresentar um carácter residual.



**Figura 61 – Estrutura das Despesa (FND)**

A despesa em DCCR, no âmbito das FND, ascendeu a montante de 1,5M€, que não se encontram englobados nos montantes apresentados nas figuras anteriores.

#### (4) PIDDAC

A dotação atribuída ao Exército para 2016, para execução dos diversos Projetos de Investimento, foi de 1M€. No entanto, a Lei do Orçamento do Estado para 2016, promoveu uma cativação de 12,5%, de onde resultou uma dotação final de 875 000 euros, com a aplicação constante da figura seguinte:

Projetos	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>1787 - Companhias Engenharia A/G</b>	250.000,00 €	238.879,85 €	95,6%
<b>1788 - Agrupamento Sanitário</b>	25.000,00 €	24.998,77 €	99,9%
<b>9143 - Companhia de Pontes</b>	50.000,00 €	49.641,57 €	99,3%
<b>4850 - Rec Biológico e Químico</b>	228.000,00 €	218.916,04 €	96,0%
<b>4870 - SERVIR</b>	30.000,00 €	28.228,50 €	94,1%
<b>4874 - CARTMIL</b>	292.000,00 €	291.456,13 €	99,8%
<b>Total</b>	<b>875.000,00 €</b>	<b>852.120,86 €</b>	<b>97,4%</b>

**Figura 62 – Execução orçamental do PIDDAC por projeto**

### (5) LPM

A dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos projetos no âmbito da LPM, foi de 58,3 M€, cuja aplicação, por capacidades, está detalhada na figura seguinte:

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>Comando e Controlo Terrestre</b>	13 474 872 €	9 142 839,09 €	67,9%
<b>Forças Ligeiras</b>	19 740 558 €	13 712 141,71 €	69,5%
<b>Forças Médias</b>	125 679 €	113 957,57 €	90,7%
<b>Operações Especiais</b>	2 125 204 €	500 156,69 €	23,5%
<b>ISTAR</b>	2 327 962 €	1 278 134,19 €	54,9%
<b>Transporte Terrestre</b>	348 138 €	288 550,79 €	82,9%
<b>Proteção e Sobrevivência</b>	1 726 476 €	974 707,14 €	56,5%
<b>Sustentação Logística</b>	17 427 451 €	11 347 602,29 €	65,1%
<b>Reservas de Guerra</b>	1 000 000 €	999 960,42 €	99,9%
<b>Total</b>	<b>58 296 340,00 €</b>	<b>38 358 049,89 €</b>	<b>65,8%</b>

Figura 63 – Execução Orçamental da LPM por projeto

A execução global situou-se nos 65,8%.

Ao nível do orçamento de Receitas Gerais da LPM, a dotação atribuída foi de 28,6M€, registando-se uma execução de 51,6%, com a aplicação, por capacidades, que consta da figura seguinte:

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>Comando e Controlo Terrestre</b>	7 280 816 €	3 181 503,00 €	43,7%
<b>Forças Ligeiras</b>	12 242 448 €	6 875 666,00 €	56,2%
<b>Forças Médias</b>	111 203 €	111 203,00 €	100,0%
<b>Operações Especiais</b>	1 150 660 €	276 596,00 €	24,0%
<b>ISTAR</b>	1 300 999 €	253 697,00 €	19,5%
<b>Transporte Terrestre</b>	0 €	0,00 €	0,0%
<b>Proteção e Sobrevivência</b>	673 178 €	142 666,00 €	21,2%
<b>Sustentação Logística</b>	5 859 696 €	3 926 937,00 €	0,0%
<b>Reservas de Guerra</b>	0 €	0,00 €	0,0%
<b>Total</b>	<b>28 619 000,00 €</b>	<b>14 768 268,00 €</b>	<b>51,6%</b>

Figura 64 – Execução Orçamental LPM por capacidades (Receitas Gerais)

A execução apresentada na tabela supra encontra-se já expurgada dos montantes

de autopagamentos executados com vista à transição de saldos para 2017, no montante de 13.849.580 €.

No que concerne a receitas próprias (retorno de IVA), as receitas efetivamente arrecadadas, no montante de 3,6M€, ficaram aquém do plafond autorizado de 5M€.

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Comando e Controlo Terrestre	3 428 000 €	3 397 177,00 €	99,1%
Forças Ligeiras	563 328 €	221 695,00 €	39,4%
Forças Médias	320 000 €	0,00 €	0,0%
Operações Especiais	0 €	0,00 €	0,0%
ISTAR	0 €	0,00 €	0,0%
Transporte Terrestre	0 €	0,00 €	0,0%
Proteção e Sobrevivência	488 672 €	0,00 €	0,0%
Sustentação Logística	200 000 €	0,00 €	0,0%
Reservas de Guerra	0 €	0,00 €	0,0%
<b>Total</b>	<b>5 000 000,00 €</b>	<b>3 618 872,00 €</b>	<b>72,4%</b>

Figura 65 – Execução Orçamental por capacidades (Receitas Próprias)

Relativamente ao saldo de gerência anterior, a execução situou-se nos 77%, sendo que, irá transitar para o ano subsequente um montante de cerca de 6M€.

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Comando e Controlo Terrestre	2 796 856 €	2 613 916,00 €	93,5%
Forças Ligeiras	7 272 429 €	6 614 780,00 €	91,0%
Forças Médias	14 476 €	2 754,00 €	19,0%
Operações Especiais	974 544 €	173 804,00 €	17,8%
ISTAR	1 026 963 €	1 024 438,00 €	99,8%
Transporte Terrestre	348 138 €	288 551,00 €	82,9%
Proteção e Sobrevivência	1 053 298 €	832 041,00 €	79,0%
Sustentação Logística	11 567 755 €	7 420 665,00 €	64,1%
Reservas de Guerra	1 000 000 €	999 960,00 €	100,0%
<b>Total</b>	<b>26 054 459,00 €</b>	<b>19 970 909,00 €</b>	<b>76,7%</b>

Figura 66 – Execução Orçamental por capacidades (Saldos Transitados de 2015)

No global, transita para 2017 um saldo de 19.937.168 €.

## (6) LIM

No que se refere à LIM, não existiu execução orçamental:

Projeto	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Concentração e modernização de órgãos logísticos	7 625 000 €	0 €	0,0%
Modernização de infraestruturas (saldo da gerência anterior)	9 494 €	0 €	0,0%
<b>Total</b>	<b>7 634 494 €</b>	<b>- €</b>	<b>0,0%</b>

Figura 67 – Execução Orçamental da LIM

## (7) Projetos Comunitários

As dotações provenientes de Projetos comunitários, contaram com uma execução orçamental acima dos 600 000 euros conforme tabela 4.12 apresentada:

Projetos Comunitários	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
<b>2016</b>	1 117 000 €	624 057 €	55,9%

Figura 68 – Execução Orçamental relativa a Projetos Comunitários

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

No Exército, é responsabilidade do Comando do Pessoal através da Direção de Formação superintender a área da formação, sendo que, para o efeito, elabora o Plano de Formação Anual, principal instrumento de gestão da formação.

A figura seguinte apresenta o número de ações de formação realizadas, o número de formandos e as respetivas taxas de aproveitamento:

Formação	Nº de Formações	Formandos		
		Iniciaram	Aprovados	Taxa de Sucesso
<b>Formação Inicial</b>	36	3 956	3 244	82,0%
<b>Cursos de Qualificação</b>	335	4 380	3 992	91,0%
<b>Cursos de Promoção</b>	13	1 137	1 098	96,5%

**Figura 69 – Formações realizadas e respetiva taxa de sucesso**

Na formação inicial estão incluídos os cursos de ingresso no QP e em RV/RC, sendo de destacar a realização de 11 Cursos de Formação Geral Comum para Praças do Exército.

Os Cursos de Promoção incluem dois Cursos de Promoção a Cabo.

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

Curso	Iniciaram	Aprovados
<b>CPOS</b>	96	96
<b>CPC</b>	139	139
<b>CPSC</b>	72	72
<b>CPSA</b>	232	232

**Figura 70 – Nº de formandos em cursos de promoção do QP**

Para o universo de cursos em análise, verificou-se uma taxa de sucesso de 100%, sendo de realçar a frequência do CPC por três oficiais de São Tomé e Príncipe.

Os dados relativos aos cursos de formação inicial de Oficiais, Sargentos e Praças RV/RC, estão detalhados na figura seguinte:

Categoria	Iniciaram	Aprovados	Taxa de Sucesso
<b>Oficiais</b>	109	92	84,4%
<b>Sargentos</b>	438	324	74,0%
<b>Praças</b>	2 636	2 097	79,6%
<b>Total</b>	<b>3 183</b>	<b>2 513</b>	<b>79,1%</b>

**Figura 71 – Nº de formandos em cursos de formação inicial para RV/RC**

O quantitativo de militares e civis a frequentar cursos fora do Ramo foi de 65, distribuídos pelas seguintes categorias:

Categoria	Nº de Formandos
Oficiais	17
Sargentos	21
Praças	22
Civis	5

**Figura 72 – 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	Oficiais	Sargentos
EUA	Chemical Captain Career Course	1	
EUA	Maneuver Captain Career Course	1	
Alemanha	N3-17 NATO Joint Targeting Staff (NJTS) Course	1	
Alemanha	N3-139 NATO Joint Intermediate Target Development Course (NJITD)	1	
Alemanha	N3-140 NATO Battle Damage Assessment Course (NBDA)	1	
Alemanha	M3-77 Environmental Management for Military Forces Course	1	
EUA	Combined Logistics (Quartermaster) CCC		1
Itália	224 - ADAMS BASIC FOR USERS)	1	
Alemanha	M4-94 NATO Logistics Course	1	
Brasil	Estágio de Operações na Selva	1	
Alemanha	N2-02 NATO Intelligence Course		1
Alemanha	N2-12 NATO Collection Coordination and Intelligence Requirements Management	1	
Noruega	NORDCAPS International Movement Control Planning Course	1	
Alemanha	P3-53 Combined Joint Operations Centre Course	1	
Alemanha	N3-17 NATO Joint Targeting Staff (NJTS) Course	1	
Alemanha	M1-82 NATO NCO Intermediate Leadership Course		1
Alemanha	N2-06 NATO CJ2X Course	1	
Alemanha	M3-70 NATO CBRN Defence Orientation Course		1
Alemanha	N3-73 NATO Officer CBRN Defense Policy Course	1	
Alemanha	M3-70 NATO CBRN Defence Orientation Course	1	
Itália	Senior Corse - Colégio Defesa NATO	1	
Espanha	26º Spanish National Military Championship & CISM Tournament House Jumping	4	1
Espanha	Oficial de ligação (LNO) da DF para o MADOC	1	
Inglaterra	Future Artillery Conference 2016	1	
Áustria	Aquisição de Equipamento de Medição e Registo de Pressão		2
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>	<b>7</b>

**Figura 73 – Principais formações realizadas no estrangeiro**





### III. AVALIAÇÃO FINAL



## 1. Análise à execução do Plano e sua articulação com o Programa do Governo

O momento do balanço das atividades desenvolvidas pelo Exército durante um ciclo de gestão é uma grandiosa e sensível tarefa, por se tratar de uma Instituição ímpar no quadro da Administração Pública Portuguesa. De facto, 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 organização de referência, que desempenha um papel primordial no âmbito da segurança interna e externa, contribuindo em grande medida para a sustentabilidade democrática de Portugal.

A gestão da atividade de um organismo com a dimensão do Exército carece da correta definição e caracterização da sua missão e objetivos, restabelecidos aos vários níveis da cadeia de comando que lhe dá sustento. Por essa razão, e 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 *EPM*), aplicáveis aos vários escalões de comando, melhorando deste modo o processo de apoio à decisão.

Paralelamente, e à semelhança dos restantes organismos e serviços públicos, é exigido ao Exército que elabore o PA, de forma a prover o orçamento necessário à sua missão e atribuições, bem como um Quadro de Avaliação e Responsabilização, instrumento de gestão obrigatório, que deve espelhar o conjunto de atividades que se propõe realizar, orientadas em função de OE e com vista ao cumprimento de OOp definidos, concretos e mensuráveis.

Em linha com o antecedente, o ano de 2016 permitiu demonstrar a dinâmica, vitalidade e adaptabilidade do Exército a uma envolvente em mudança constante, não só ao nível do ambiente estratégico como também o conjuntural. 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.

Visualizando todas as atividades e indicadores apresentados no presente relatório, podemos afirmar que estamos seguros de que cumprimos o que Portugal e os portugueses

ambicionavam do Exército, e que foi feita 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 OE. 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.

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.

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 RA, do qual faz parte integrante a autoavaliação relativamente ao grau de cumprimento de objetivos.

## 2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

A DPEB 2015-2016 introduziu no Exército uma visão diferente no âmbito do Planeamento estratégico, definindo OE transversais aos diversos órgãos de comando do Exército.

Esta nova metodologia, que permite alinhar os contributos dos vários OCC com os objetivos do Exército, carece, no entanto, de uma maior maturação no que toca à definição dos indicadores e metas, de modo a traduzir o real contributo de cada OCC para os diversos objetivos e, simultaneamente, garantir uma avaliação efetiva de cada um dos objetivos.

Se é verdade que o vasto leque de atribuições do Exército não pode ser medido, exclusivamente, em função dos objetivos constantes do QUAR, também é um facto que essa avaliação, em 2016, foi afetada pela definição de algumas metas demasiado ambiciosas e mesmo de indicadores cujo desempenho estava dependente de fatores externos ao Exército e fora do seu controlo, como sejam a disponibilidade orçamental para atividades no âmbito da cooperação ou, ao nível das operações militares, o empenhamento efetivo da FRI.

### 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 aprovado no PA de 2016.

Os desvios identificados prendem-se essencialmente com fatores exógenos ao planeamento, nomeadamente as variáveis conjunturais e a interdependência da ação de terceiros para a sua efetivação.

No âmbito da segurança, 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 teatros de operações e adotar medidas corretivas para garantir a segurança nas U/E/O do Exército.

No âmbito das 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 Measures* e a preparação para a participação na MINUSCA, assim como a contribuição de forma coerente e consistente para a elaboração do Programa de Exercícios das Forças Armadas de 2016.

No âmbito do Planeamento Estratégico e de Forças, o foco esteve na preparação e implementação dos documentos estruturantes ao ciclo estratégico 17/19 e a revisão do plano de aquisições da LPM no âmbito da edificação de capacidades.

No plano financeiro, foi conduzida uma reestruturação financeira no Exército, promovendo a desagregação entre o processo logístico e o processo financeiro, em linha com os normativos em vigor, estando em curso os projetos de implementação da contabilidade analítica e reestruturação do sistema de exploração de bares do Exército.

Ao nível das Comunicações e Sistemas de Informação, o Exercício “CIBER PERSEU 16” constituiu um marco importante na capacidade de ciberdefesa, enquanto ao nível do desenvolvimento aplicacional, a escassez de recursos humanos tem condicionado o desenvolvimento das tarefas e impedido uma maior ambição nos projetos desenvolvidos.

No âmbito da doutrina, a dificuldade em manter uma constituição estável dos grupos de trabalho impediu um aumento mais significativo do acervo doutrinário do Exército, enquanto ao nível da normalização, a reestruturação ocorrida em 2015, traduziu-se no elevado número de promulgações e de posições do Exército relativos a STANAG.

No âmbito do ensino superior militar, destaque para a importância dos ciclos de estudos em “Liderança, Pessoas e Organizações”, “Guerra de informação”, e os doutoramentos em “História, Estudos de Segurança e Defesa” e em “Ciências Militares”.

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

As diretivas emanadas visaram contribuir de forma assertiva e decisiva para a operacionalização dos desideratos plasmados na DPEB 2015-2016, bem como difundir orientações para o planeamento, execução, coordenação e supervisão das principais ações a desenvolver pelo CFT e U/E/O na sua dependência, visando assegurar de forma sustentada a capacidade operacional da componente terrestre do "Sistema de Forças 2014", tendo como referencia a "Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas", designada como Reforma "Defesa 2020".

As metas que o CFT se propôs atingir foram globalmente atingidas nas diversas áreas de atuação, tendo sido, no entanto, necessárias adaptações que resultaram de condicionantes de ordem interna e de ordem externa.

No âmbito do treino operacional, as atividades realizadas corresponderam globalmente às planeadas, havendo uma preocupação de privilegiar a realização dos exercícios sectoriais e participação em eventos com potenciação do ambiente conjunto e combinado.

No âmbito do aprontamento e execução das FND/END, os resultados obtidos corresponderam, globalmente, às metas fixadas, com exceção da projeção da força para a RCA que, fruto da incerteza e volatilidade do ambiente operacional, se adiou para o início de 2017.

Relativamente aos apoios à proteção e salvaguarda de pessoas e bens verificou-se que as metas estabelecidas foram, de forma geral, atingidas.

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

A gestão do pessoal militar foi fortemente condicionada pelo desajustamento dos quantitativos máximos de militares autorizados a prestar serviço, quer no ativo, quer na reserva na efetividade de serviço, no Ramo, na Estrutura Orgânica das Forças Armadas e fora da Estrutura Orgânica das Forças Armadas. Outros condicionamentos de destaque têm sido as regras de atribuição do suplemento de residência, decorrente da aplicação do Decreto-Lei n.º 172/94, de 25 de junho, alterado pela Lei n.º 51/2013, de 24 de julho, que impõe como referência para a atribuição do referido suplemento, a distância mínima de 100 km, medidos entre a unidade de colocação e o limite do concelho de residência, bem como a restrição à graduação do pessoal em formação, após o final da Instrução Básica, decorrente da aplicação do consagrado na Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, com implicações na remuneração que lhe é atribuída, durante quatro meses, e que se traduz num vencimento bruto de 196 €.

No que se refere à gestão de trabalhadores civis, malgrado os constrangimentos impostos pelo ambiente externo, foi possível garantir a redução da despesa com pessoal e dos efetivos, sem comprometer, em grande medida, o normal funcionamento das U/E/O:

- Manteve-se a implementação do Plano de Rescisão por Mútuo Acordo;
- A redução gradual dos efetivos do MPCE durante 2016, com a saída dos funcionários civis para o HFAR, criou algumas dificuldades de gestão. Neste sentido, recorreu-se ao recrutamento de trabalhadores provenientes da MM EPE, de forma a retirar vantagens em termos de reafectação de recursos humanos.
- Durante o ano de 2016 foi consolidado o envio atempado para a CGA, dos processos de reforma dos militares. Desta forma, os processos de transição para a reforma têm sido enviados para a CGA, com 3 meses de antecedência, salvo situações excecionais, em relação à data de passagem dos militares àquela situação. No entanto, a CGA, durante o ano de 2016, não assumiu a reforma de nenhum militar, pelo que a despesa do Exército com o pagamento de PPR tem vindo a aumentar.

No âmbito do apoio de pessoal, 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.

#### **d. Comando da Logística**

A gestão integrada das funções logísticas Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Serviços de Campanha, prosseguiu de acordo com as prioridades definidas.

Realça-se o levantamento dos procedimentos necessários para continuar a reduzir os prazos de satisfação das requisições das U/E/O do Exército, sobretudo de artigos críticos, e ainda a implementação do novo modelo de alimentação.

Foi ainda otimizada a gestão do fardamento e equipamento, reforçando os mecanismos de controlo e adaptando as dotações individuais de fardamento e equipamento às reais necessidades das FND e outras forças do Exército.

No que se refere a transportes e manutenção, foi otimizado o apoio geral de transportes ao Exército e consolidado o apoio de manutenção às viaturas administrativas, através das Unidades de Apoio de Serviços de Área, e ainda melhorado o sistema de obtenção de sobressalentes, com recurso ao programa *Foreign Military Sales*, de cooperação com os Estados Unidos da América.

Relativamente a infraestruturas, a atividade global não se esgotou naquela que se traduziu no QUAR16, cuja taxa de execução foi de 100%. O facto dos reforços orçamentais ocorrerem no segundo semestre, acarretou constantes reformulações no planeamento de projeto e obra, bem como adaptações ao Plano Anual de Obras, com as consequentes implicações negativas nas tarefas associadas à adjudicação, consignação e execução das EOP. Não obstante, a execução de 2016 foi muito positiva, cumprindo com rigor e prontidão todos os objetivos designados pelo comando superior. Cumulativamente, participou-se também num conjunto alargado de outras atividades, nomeadamente as relacionadas com a preservação e divulgação do património arqueológico, cultural e histórico do Exército.

### **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, com a finalidade de esclarecer dúvidas, debater questões, auscultar os clientes, e uniformizar os procedimentos.

No âmbito da gestão dos recursos humanos do Exército, foi norma coordenar, esclarecer e proceder à divulgação de todos os assuntos, quer através do contacto permanente com os Chefes das Secções de Pessoal das U/E/O, quer através da disponibilização de toda a informação na página da intranet do Exército.

A gestão de pessoal continuou a seguir, como do antecedente, a boa prática de ouvir os Presidentes dos Conselhos das Armas e Serviços e os Diretores Honorários das Armas, bem como os Comandantes das Unidades, quanto se colocaram as necessidades de se nomear militares para cargos/funções de elevada responsabilidade ou de se indigitar/nomear militares com competências técnicas e profissionais específicas. Este relacionamento próximo com essas entidades tem-se revelado de especial interesse e importância, pois facilita a gestão de efetivos, mas também a gestão de carreiras dos militares do QP.

No âmbito do pessoal civil, foi mantido um diálogo constante com as Secções de Pessoal das U/E/O, com vista a obter informação sobre os efeitos e perceção das atividades desenvolvidas, bem como a recolha de ensinamentos e da deteção de necessidade de reformulação de procedimentos, havendo a perceção que tal prática tem sido do agrado dos trabalhadores civis.

No sentido de apoiar as U/E/O, bem como na correta tramitação e encaminhamento dos diferentes processos administrativos, a RA/DSP criou uma pasta SharePoint na intranet

do Exército para cada unidade processadora de vencimentos do Exército, como ponto de Contacto privilegiado entre o preparador de vencimentos da U/E/O e o elemento responsável pela validação e processamento na RA/DSP, por forma a esclarecer dúvidas e clarificar procedimentos administrativos relativos aos abonos e descontos.

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.

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.

No âmbito das infraestruturas, a DIE, através das suas três Delegações de Infraestruturas – Norte, Centro e Lisboa Sul e Ilhas – estabelece um contacto permanente com as U/E/O, permitindo determinar o nível de satisfação destas relativamente às intervenções realizadas nas suas instalações.

Relativamente à Academia Militar, o sistema interno de garantia da qualidade (cf. artº 7º do Regulamento nº 392/2013, da A3ES, publicado na 2ª série do DR nº 200 de 16Out2013) é um elemento da sua atividade, de acordo com os padrões europeus e os requisitos legais predefinidos pela A3ES.

Ao nível do CFT, privilegiaram-se as dependências institucionais definidas, articulando as dependências funcionais e hierárquicas de natureza operacional, dando enfoque ao planeamento colaborativo, aos mecanismos de supervisão e controlo em todos os níveis de comando, garantindo que os recursos disponibilizados eram os adequados para o cumprimento da missão.

O relacionamento com os clientes internos, assentou no mecanismo da elaboração de relatórios, nas diversas fases dos processos, onde consta as razões dos desvios, caso se verifiquem, e propostas para a sua correção, bem como na definição de EPR e Pontos de Contato que canalizavam os contributos, dúvidas colocadas e propostas.

No âmbito orçamental, a continuação do acréscimo de responsabilidades dos G8 das Brigadas ou Zonas Militares proporcionou condições de autoconfiança e cooperação que contribuíram significativamente para os resultados apresentados.



**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 procuram colocar em prática.

No âmbito do recrutamento, o Exército reformulou a página da Internet do Exército, concebeu a página do Recrutamento do Exército no FACEBOOK e participou nas feiras de emprego FUTURÁLIA e QUALIFICA.

A atribuição ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército, pela Ordem dos Psicólogos Portugueses, do Prémio Nacional de Psicologia 2016, bem como o agradecimento, por escrito, de diversas entidades civis, evidencia elevada competência e qualidade das seleções efetuadas na área em assunto.

No âmbito da divulgação e conservação do património histórico-militar pela DHCM, são disponibilizados o Livro de Reclamações, o Livro de Honra, e o “livro do visitante”, para que possam avaliar os serviços/atendimento prestados. A auscultação formal dos clientes é efetuada através de inquéritos de expectativas e de satisfação realizados em papel e por via eletrónica.

A avaliação da satisfação dos clientes do CIGeoE foi obtida através de um inquérito disponível na loja da cartografia e no portal online, assim como através de protocolos estabelecidos e contratos de cedência de informação geoespacial.

Relativamente à Academia Militar, aplicaram-se questionários aos Comandantes dos Oficiais da GNR formados pela AM, tendo os resultados dado origem a propostas de melhoria do ensino/formação e, conseqüentemente, o reforço de requisitos de acreditação dos ciclos de estudos.

Ao nível do CFT, a auscultação dos clientes externos traduziu-se no reconhecimento do desempenho do Exército nas inúmeras missões desenvolvidas, que vão desde o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, amplamente reconhecido pelos diversos agentes do Sistema Nacional de Proteção Civil, até à participação em Missões Humanitárias e de Paz, onde o desempenho dos militares portugueses granjeou o reconhecimento e o respeito das organizações internacionais e dos países aliados.

## 4. Conclusões prospetivas

### a. Comando do Exército

#### (1) Estado-Maior do Exército

O EME, principal órgão de apoio à decisão do Comandante do Exército, deverá continuar a executar de forma eficiente e eficaz as suas atribuições regulamentares, nomeadamente as que estão definidas nas diretivas dos escalões superiores e as que lhe sejam cometidas de forma inopinada.

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

##### (a) Na área de Planeamento de Forças

- No âmbito da colaboração do Exército para os processos de planeamento estratégico nacional e das organizações internacionais, acompanhar o *NATO Defense Planning Process*, ao longo de 2017, e participar na revisão do *European Union Requirement Catalogue 2005*;
- No âmbito do processo de planeamento estratégico do Exército, desenvolver um documento prospetivo de médio e longo prazo, adotando a designação “Visão 2030”, que irá procurar focalizar as prioridades o esforço do Exército no futuro;
- No âmbito dos Objetivos de Força e do processo de edificação de capacidades do Exército, preparar os estudos e do planeamento necessário para a revisão da LPM em 2018, elaborar o Plano de ID&I para o período 2017/2019 e o Relatório de capacidades LPM;
- Relativamente à estrutura organizacional e missões das U/E/O do Exército, implementar e consolidar o SF14;
- No que concerne a Comunicação, Sistemas de Informação e Gestão de Projetos no Exército, edificar a capacidade de Gestão de Projetos no Exército.

##### (b) Na área da Cooperação, Operações, Informações e Segurança

- Rever e elaborar Publicações Doutrinárias nas áreas da segurança militar, matérias classificadas e contrainsurgência;
- Aprofundar a cooperação com Serviço de Estrangeiros e Fronteiras no domínio da Segurança;

- Participar nas Reuniões Multilaterais de Coordenação, para a geração do EUBG 2017-2, em Espanha e 2019-1;
- Coordenar o processo de geração de forças, a fim de materializar o contributo do Exército para o *United Nations Peacekeeping Capability Readiness System*;
- Planear o empenhamento militar do Exército no plano externo, para o período 2017/2019;
- Consolidar, coordenar e propor superiormente, os exercícios conjuntos e combinados em que se prevê a participação do Exército – EXPROGEN 18;
- Efetuar a candidatura do Exercício ORION ao *NATO Military Training and Exercise Programme*, para 2019 a 2021, e promover para 2018 e 2021 a inscrição do CELULEX e CIBER PERSEU, como Exercícios Nacionais com ligação à NATO;
- Organizar o *3rd Army Staff Talks* entre os Exércitos de Portugal e França;
- Participar na LXI Reunião Estados-Maiores Peninsulares (Madrid).

### **(c) Na área de Recursos**

- Rever o Plano de Carreiras de Transporte Social dos Militares do Exército;
- Rever as Normas de Parentalidade Específicas para o Exército;
- Estudar a Reorganização do Dispositivo Militar, com particular ênfase nas áreas de maior concentração de U/E/O;
- Contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão do ciclo de vida dos materiais do Exército;
- Desenvolver um modelo padronizado a utilizar na redação dos *Exercise Support Arrangement*, de que Portugal seja *Host Nation*;
- Rever a Política Ambiental do Exército;
- Promover parcerias com municípios e outras entidades públicas no âmbito da recuperação e da utilização partilhada do património à guarda do Exército;
- Contribuir para a revisão do Regime de Incentivos à Prestação de Serviço Militar;
- Implementar o novo Bilhete de Identidade Militar;

- Contribuir para a revisão do modelo de serviço militar, em especial a implementação do Regime de Contrato de Duração Prolongada e a definição das áreas funcionais a que se aplica;
- Operacionalizar o Núcleo de Simulação e Treino PANDUR no RI13;
- Otimizar a utilização dos simuladores do Exército no Treino Operacional;
- Definir Competências de Liderança, associadas à formação dos Quadros;
- Desenvolver um modelo de registo de competências para o RC;
- Elaborar um referencial para as atividades de *Team Building* levadas a efeito em apoio de entidades externas, públicas e privadas.

#### **(d) Área da Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas:**

- Gerir a participação do Exército nos grupos de trabalho internacionais, através da coordenação da participação nesses grupos de trabalho e da elaboração das posições do Exército relativas a STANAG em ratificação;
- Dinamizar a capacidade de lições aprendidas do Exército, garantindo apoio técnico às Células de Lições Aprendidas;
- Continuar a desenvolver as iniciativas tipo "Retorno de Experiências", mais especificamente as atividades com vista a disseminar a publicação "Retorno de Experiências do Trident Juncture 15", bem como terminar a publicação "12 anos de Afeganistão – O que aprendemos".

### **(2) Direção de 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, e os diferentes projetos que, no domínio dos sistemas de informação e comunicações de natureza tática e operacional, envolvem a Direção de Comunicações.

Entre estes projetos, salientam-se o processo de industrialização do SIC-T, a evolução para um Exército *full-IP* aproveitando a reconfiguração e concentração do dispositivo do Exército, os dois projetos *Smart Defense* da NATO e uma aposta no Exercício CIBER PERSEU 2017 como exercício de referência na área da ciberdefesa, disponibilizando a estrutura de exercício a entidades e organizações exteriores ao Exército.

### **(3) Academia Militar**

Enquanto unidade orgânica autónoma universitária, integrada no Instituto Universitário Militar, a AM irá orientar o esforço da sua ação no sentido de:

- Consolidar o reconhecimento dos ciclos de estudos por parte da A3ES, capitalizar o conhecimento adquirido, melhorar os requisitos essenciais à manutenção da acreditação e reforçar a identidade das ciências militares;
- Incrementar a internacionalização, tornando a AM uma referência para docentes e discentes de escolas internacionais congêneres, flexibilizando novos modelos de formação e planos de estudos e proporcionando aos docentes e discentes nacionais mobilidade, conhecimento, e experiência que facilite o trabalho em ambientes multidisciplinares e multiculturais;
- Consolidar e aprofundar a cooperação privilegiada com o IUM, em especial com a Escola Naval e com a Academia da Força Aérea (sem deixar de manter uma relação próxima com o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna);
- Privilegiar a ID&I, os estudos e o desenvolvimento de projetos de investigação que contribuam para a edificação de capacidades do Exército e da GNR, potenciando melhorias através da criação de sinergias com outros centros de ID&I, nacionais ou internacionais;
- Melhorar e reforçar a comunicação institucional, contribuindo para o alargamento do universo de candidatos à AM e para a divulgação e reforço da identidade e prestígio da AM, e do Exército;
- Valorizar, incrementar, preservar e divulgar o património histórico e cultural da AM, através da criação do novo Museu da AM e da nova Coleção Visitável do Ensino, na Amadora.

### **(4) Direção de História e Cultura Militar**

- Encetar estudos conducentes à criação do Portal das Instituições de Memória da Defesa Nacional, que tem por objetivo disponibilizar, através de um único ponto de pesquisa, o acesso aos conteúdos em suportes digitais dos Museus, Arquivos e Bibliotecas, do Exército, mas também dos outros Ramos, entidades e organismos na dependência do Ministério da Defesa Nacional.
- Apostar na qualificação do pessoal, militar e civil, no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação, e nas áreas da museologia, turismo, história,

conservação e restauro.

- Estreitar as relações de cooperação com os diversos Institutos, Universidades e outros estabelecimentos escolares, tirando partido do trabalho que é possível realizar com os estudantes das mais diversas áreas;
- Estabelecer relações com novas entidades, de forma a estreitar laços de cooperação e trazer novas sinergias à missão da DHCM.
- Aproveitar as oportunidades e os desafios proporcionados pela participação em projetos colaborativos de âmbito bibliográfico e de disponibilização de informação em rede, a nível internacional, procurando públicos cada vez mais diversificados, contribuindo para a divulgação do património documental do Exército
- Preparar um plano para a digitalização e cópia de documentos únicos microfilmados, com o objetivo de garantir uma melhor segurança e consulta.

## **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 Componente Operacional do Sistema de Forças de acordo com o modelo utilizado para as FND e NRF;
- Avaliar e certificar, de acordo com os padrões definidos pelas organizações internacionais e mantidas nos níveis de prontidão determinados;
- Certificar um comando de Brigada, com capacidade para comandar até três Unidades de Escalão Batalhão de manobra;
- Manter em elevada prontidão as forças do Exército que integram a FRI e a CompOEsp;
- Consolidar o modelo de treino operacional;
- Continuar as atividades no âmbito do aprontamento e manutenção de forças na NRF;
- Aprontar e projetar FND e END;

- Manter a prontidão de forças no âmbito da UE, nomeadamente para a *Land Rapid Reaction* e para os EUBG;
- Atingir a *Full Operational Capability* do Regimento de Apoio Militar de Emergência.

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

No âmbito dos recursos humanos, continuar a assegurar uma escrupulosa gestão dos recursos mais importantes do Exército, os seus homens e mulheres, no sentido de, dentro das limitações legais e orçamentais impostas, garantir o normal funcionamento das atividades.

Assim, a orientação será consentânea com os seguintes objetivos:

#### **(1) No âmbito da formação e qualificação dos recursos humanos:**

- Continuar a implementar a norma da formação, documento estruturante em termos de normalização dos procedimentos do Sistema de Formação do Exército;
- Garantir o cumprimento dos vários 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;
- 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 ou de Ações de Formação;
- Disponibilizar e incrementar as possibilidades formativas que melhorem a reintegração na vida ativa dos RV/RC, não só com as ações de formação ministradas no Exército, mas também com o início do programa “Qualifica”, destinado à formação e qualificação de adultos;
- Continuar a implementar a oferta formativa em *e-learning*;
- Continuar os trabalhos, no âmbito do Grupo de Trabalho Inter-Ramos das Forças Armadas e GNR, com o intuito de elaborar uma proposta do regime da Unidade Politécnica Militar, e assim adaptar a legislação enquadrante do Curso Superior Técnico Profissional de nível 5, do Quadro Nacional de Qualificações;
- Ajustar progressivamente os efetivos do Exército, nas Forças Armadas, para atingir um efetivo de 17.765 militares em 2020;

- Ajustar os Quadros Orgânicos e Quadros Especiais às necessidades futuras e efetivos autorizados na estrutura das Forças Armadas;
- Minimizar, ou mesmo evitar, eventuais repercussões negativas na operacionalidade do Exército associadas à contínua diminuição de efetivos.

**(2) No âmbito do apoio social:**

- Implementar o Plano de Apoio Social e as medidas nele contidas, envolvendo todas as U/E/O do Exército;
- Aumentar o número de protocolos sociais com entidades civis, em especial nas regiões onde se localizam U/E/O do Exército;
- Reduzir o tempo de processamento dos meios de prova de renovação e inscrição na ADM;
- Coordenar a implementação do Programa para a Prevenção de Comportamentos Aditivos e Combate às Dependências nas Forças Armadas, no sentido de um empenhamento em ações de prevenção tendentes a dissuadir e combater os comportamentos aditivos e as dependências e ações de tratamento e reabilitação, que permitam a recuperação física e psicossocial do militar;
- Desenvolver parcerias com os países lusófonos, no âmbito da psicologia, nomeadamente em investigação e desenvolvimento e realização de encontros e congressos;
- Implementação do novo relatório de estado de espírito;
- Efetuar investigação científica para elaborar uma proposta de utilização, pelas FND, dos *Third Location Decompression* (Local de descompressão após cumprimento de missão e antes do regresso dos militares a casa).



#### **d. Comando da Logística**

No que respeita aos recursos materiais e infraestruturas, continuar a prossecução da melhoria dos processos logísticos e aquisitivos, a par de uma adequada gestão e operacionalidade dos materiais afetos ao Exército.

Neste particular, procurar-se-á dar sequência a várias atividades, das quais se destacam:

##### **(1) No âmbito dos materiais e transportes**

- Continuar a acompanhar o sistema de controlo do processo aquisitivo e o eficiente controlo patrimonial dos materiais adquiridos;
- Consolidar o novo modelo de controlo de alimentação, traduzido no estabelecimento de tetos orçamentais às U/E/O, de modo a permitir que estas realizem uma gestão criteriosa que conduza a economias significativas;
- Otimizar o sistema de transportes, através de uma mais eficaz gestão dos movimentos e da capacidade de transportes no apoio geral ao Exército, em especial o transporte de e para as Zonas Militares dos Açores e da Madeira;
- Consolidar e otimizar a sustentação logística dos novos sistemas de armas como as PANDUR e os LEOPARD que deverá ser o primeiro dos objetivos a alcançar nos tempos mais próximos e preparar-se para a sustentação das viaturas VLBR 4x4 em fase de aquisição;
- Apoiar a implementação, no Exército, do novo conceito de manutenção através da consolidação das Companhias de Manutenção da Brigada de Intervenção e da Brigada Mecanizada e do levantamento da Companhia de Manutenção da Brigada de Reação Rápida;
- Consolidar o novo conceito de apoio de serviços de área e a sua operacionalização na região de Lisboa;
- Otimizar o processo de aquisição de sobressalentes em geral e, em especial, o que assenta no *Foreign Military Sales*, de modo a garantir um melhor acompanhamento do processo aquisitivo e de fornecimento ao destinatário.

##### **(2) No âmbito das infraestruturas**

- Otimizar o apoio às U/E/O na realização de EOP com recurso a verbas próprias das mesmas;
- Definir um modelo de avaliação do estado geral das construções e das infraestruturas dos PM e iniciar a sua aplicação;

- Aumentar o nível de satisfação das U/E/O face ao apoio em infraestruturas.

(3) No âmbito das aquisições

- Contribuir para a total implementação do módulo *Project System* do SIG/DN em todas as fontes de financiamento, no âmbito do registo de todos os contratos escritos e da execução das FND.
- Apoiar no controlo da execução do Plano de Missões ao Estrangeiro, acautelando que todas as missões decorrem de acordo com o preconizado.

(4) No âmbito da informação geoespacial

Continuar a participação conjunta em projetos internacionais e o estabelecimento de parcerias com entidades de referência nacionais (universidades, instituições públicas e privadas), de forma a permitir o desenvolvimento e conceção de produtos inovadores e soluções adequadas aos novos desafios, permitindo assim continuar a acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos e científicos que se estão a operar no mundo atual e simultaneamente arrecadar conhecimento para o Exército.

## **e. Direção de Finanças**

No que respeita à administração dos recursos financeiros, 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:

- Implementar e reajustar a utilização do módulo *Project System* do SIG/DN para o registo de todos os contratos celebrados pelas U/E/O do Exército;
- Consolidar a aplicação e implementação do módulo *Project System* do SIG/DN no âmbito da gestão orçamental e financeira de apoio às FND;
- Aplicar o módulo Vendas e Distribuição do SIG/DN em todas as U/E/O do Exército;
- Continuar o acompanhamento do processo de implementação da 2ª e 3ª fase do módulo MM - Compras Locais em SIG/DN em apoio do Comando da Logística;
- Reajustar e reestruturar o dispositivo financeiro do Exército;
- Reformular o sistema de exploração e gestão de salas e bares das U/E/O do Exército.

Conhecedores dos desafios que o Exército irá atravessar nos próximos tempos, face à sua natureza, missão e 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 o interesse de Portugal e dos portugueses.

Lisboa, 11 de agosto de 2017

Frederico José Rovisco Duarte

General

Chefe do Estado-Maior do Exército



