



# **RELATÓRIO DE ATIVIDADES**

---

## 2017



## NOTA DE ABERTURA



*O Exército, na senda da prossecução da melhoria contínua que caracteriza a boa governação pública, apresenta neste Relatório o grau de concretização dos objetivos propostos e dos recursos mobilizados, em proveito da segurança e defesa de Portugal, incluindo uma avaliação prospetiva da trajetória a seguir no próximo ciclo de gestão.*

*O ano 2017 caracterizou-se pela tendência de complexidade crescente do ambiente de segurança e defesa, de que é exemplo a participação na República Centro Africana, e pela necessidade de reforço do apoio às missões de proteção civil, na sequência dos incêndios que assolaram o país.*

*Paralelamente, a continuação da contenção orçamental aplicada à Defesa, com efeitos negativos ao nível da manutenção da operacionalidade, obrigou a um esforço sinérgico e judicioso na aplicação dos recursos disponíveis. Assistiu-se, ainda, a um considerável decréscimo de efetivos em regime de voluntariado e contrato, evidência que só tem sido possível de contornar pelo espírito de abnegação, vontade de bem servir, profissionalismo e determinação dos militares e civis que diariamente servem o País nesta instituição secular.*

*Pese embora esta conjuntura, o Exército revelou ser uma organização dinâmica e responsável, que responde 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 que o decréscimo acentuado dos recursos humanos comporta fragilidades que importa reverter.*

*Os principais desafios para o próximo ciclo situam-se ao nível do desenvolvimento de capacidades em linha com os compromissos assumidos no âmbito das Organizações Internacionais, o desenvolvimento do apoio ao Sistema Nacional de Proteção Civil e a melhoria de captação e retenção de efetivos para as fileiras.*

*Move-nos 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, ou seja, um Exército de qualidade, ao serviço de Portugal e dos Portugueses.*

Lisboa, 7 de junho de 2018

O Chefe do Estado-Maior do Exército



Frederico José Rovisco Duarte

General



## ÍNDICE

<b>I. NOTA INTRODUTÓRIA.....</b>	<b>1</b>
1. Breve Análise Conjuntural .....	3
a. Ambiente Externo.....	3
b. Ambiente Interno .....	5
2. Orientações Gerais e Específicas .....	8
a. Enquadramento legislativo .....	8
b. Fatores Condicionantes .....	9
<b>II. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E RECURSOS DISPONÍVEIS ....</b>	<b>11</b>
1. Consecução dos objetivos do plano e estratégia seguida .....	12
a. Estratégia adotada para o cumprimento dos objetivos .....	12
b. Objetivos Estratégicos.....	13
c. Objetivos Operacionais .....	15
d. Linhas de Ação .....	16
2. Desenvolvimento das atividades, resultados previstos e alcançados .....	27
a. OE1 – Maximizar o emprego de Forças e meios.....	28
b. OE2 – Contribuir para uma Defesa Nacional participativa .....	40
c. OE3 – Garantir condições adequadas de treino e emprego .....	43
d. OE4 – Melhorar a imagem do Exército.....	46
e. OE5 – Reforçar o valor dos recursos humanos do Exército .....	49
f. OE6 – Maximizar os recursos patrimoniais do Exército.....	54
g. OE7 – Melhorar as condições de serviço, segurança social e apoio à família militar.....	57
h. OE8 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos do Exército .....	59
i. OE9 – Assegurar o reequipamento e a modernização do Exército.....	63
3. Atividades desenvolvidas, mas não previstas no Plano e resultados alcançados.....	66
4. Afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros.....	67
a. Recursos Humanos.....	67
b. Recursos Materiais .....	70
c. Recursos Financeiros.....	73
5. Grau de realização dos programas de formação, com inclusão de indicadores .....	82
<b>III. AVALIAÇÃO FINAL.....</b>	<b>85</b>
1. Análise à execução do Plano e sua articulação com o Programa do Governo .....	86
2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.....	87
3. Mecanismos de participação e auscultação dos clientes.....	88
a. Clientes internos .....	88
b. Clientes externos .....	89
4. Conclusões prospetivas .....	90

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ALINHAMENTO ENTRE O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E O PLANEAMENTO DE ATIVIDADES .....	2
FIGURA 2 – ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO .....	7
FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO .....	13
FIGURA 4 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OS OBJETIVOS OPERACIONAIS .....	15
FIGURA 5 – MATRIZ DE OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	26
FIGURA 6 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	27
FIGURA 7 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....	28
FIGURA 8 – PARTICIPAÇÃO EM MISSÕES NO ÂMBITO DA NATO/COLIGAÇÃO INTERNACIONAL.....	29
FIGURA 9 – PARTICIPAÇÃO EM MISSÕES NO ÂMBITO DA UNIÃO EUROPEIA .....	29
FIGURA 10 – PARTICIPAÇÃO EM MISSÕES NO ÂMBITO DA ONU .....	30
FIGURA 11 – FORÇAS EM PRONTIDÃO NO ÂMBITO DOS MECANISMOS DE RESPOSTA RÁPIDA.....	30
FIGURA 12 – PROJETOS NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO TÉCNICO-MILITAR .....	31
FIGURA 13 – FORMAÇÃO MINISTRADA EM PORTUGAL, NO ÂMBITO DA COOPERAÇÃO TÉCNICO-MILITAR.....	33
FIGURA 14 – ATIVIDADE DE VIGILÂNCIA DESENVOLVIDA NO ÂMBITO DO PLANO FAUNOS.....	36
FIGURA 15 – ATIVIDADE NO ÂMBITO DO PLANO DE ATIVIDADE OPERACIONAL CIVIL .....	38
FIGURA 16 – APOIOS INOPINADOS A ENTIDADES CIVIS .....	39
FIGURA 17 – TOTAL DE EFETIVOS EMPENHADOS.....	39
FIGURA 18 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....	40
FIGURA 19 – VISITANTES DOS MUSEUS, ARQUIVOS E BIBLIOTECA DO EXÉRCITO .....	40
FIGURA 20 – DISTRIBUIÇÃO SAZONAL DAS VISITAS.....	41
FIGURA 21 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....	43
FIGURA 22 – EXERCÍCIOS REALIZADOS .....	44
FIGURA 23 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.....	46
FIGURA 24 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.....	49
FIGURA 25 – ADMISSÕES AOS ESTABELECIMENTOS MILITARES DE ENSINO – ANO LETIVO DE 2016/2017 .....	50
FIGURA 26 – ALUNOS QUE INICIARAM O ANO LETIVO DE 2016/2017 .....	50
FIGURA 27 – APROVEITAMENTO ESCOLAR NO ANO LETIVO DE 2016/2017 .....	51
FIGURA 28 – SAÍDAS DOS ESTABELECIMENTOS MILITARES DE ENSINO – ANO LETIVO DE 2016/2017.....	51
FIGURA 29 – AÇÕES DE FORMAÇÃO QUE CONFEREM CERTIFICADOS DE QUALIFICAÇÃO (SIGO) .....	53
FIGURA 30 – FORMAÇÃO NO ÂMBITO DO PFA .....	53
FIGURA 31 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.....	54
FIGURA 32 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 7.....	57
FIGURA 33 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 8.....	59
FIGURA 34 – INCORPORAÇÕES E SAÍDAS DE EFETIVOS EM RV/RC.....	59

FIGURA 35 – NÍVEL DE REALIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO 9.....	63
FIGURA 36 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR CATEGORIAS.....	67
FIGURA 37 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR VÍNCULO CONTRATUAL.....	67
FIGURA 38 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR GÉNERO.....	68
FIGURA 39 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ÓRGÃO CENTRAL DE COMANDO .....	68
FIGURA 40 – PASSAGENS À SITUAÇÃO DE RESERVA DOS MILITARES DO QP .....	69
FIGURA 41 – EVOLUÇÃO DAS PASSAGENS À SITUAÇÃO DE RESERVA DOS MILITARES DO QP.....	69
FIGURA 42 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR FONTE DE FINANCIAMENTO FACE AO PA2017.....	73
FIGURA 43 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR FONTE DE FINANCIAMENTO .....	73
FIGURA 44 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGREGADO DE DESPESA.....	74
FIGURA 45 – ESTRUTURA DA DESPESA .....	74
FIGURA 46 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGRUPAMENTO DE DESPESA (OMDN) .....	75
FIGURA 47 – ESTRUTURA DAS DESPESA (OMDN).....	75
FIGURA 48 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR AGRUPAMENTO DE DESPESA (DCCR) .....	76
FIGURA 49 – ESTRUTURA DAS DESPESA (DCCR) .....	76
FIGURA 50 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DAS FND POR MISSÃO – RECEITAS GERAIS .....	77
FIGURA 51 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL – TRANSFERÊNCIA DE RECEITAS PRÓPRIAS.....	78
FIGURA 52 – ESTRUTURA DA DESPESA DAS FND – RECEITAS GERAIS E TRANSFERÊNCIA DE RECEITAS.....	78
FIGURA 53 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DO PIDDAC POR PROJETO .....	79
FIGURA 54 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LPM POR PROJETO .....	79
FIGURA 55 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LPM POR CAPACIDADES (RECEITAS GERAIS) .....	80
FIGURA 56 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR CAPACIDADES (RECEITAS PRÓPRIAS).....	80
FIGURA 57 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL POR CAPACIDADES (SALDOS TRANSITADOS DE 2016) .....	81
FIGURA 58 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL DA LIM .....	81
FIGURA 59 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL RELATIVA A PROJETOS COMUNITÁRIOS.....	81
FIGURA 60 – FORMAÇÕES REALIZADAS, FORMANDO E RESPECTIVA TAXA DE SUCESSO .....	82
FIGURA 61 – FORMAÇÕES REALIZADAS POR TIPOLOGIA DE FORMAÇÃO .....	82
FIGURA 62 – FORMAÇÕES REALIZADAS E HORAS DE FORMAÇÃO .....	82
FIGURA 63 – Nº DE FORMANDOS EM CURSOS DE PROMOÇÃO DO QP .....	83
FIGURA 64 – Nº DE FORMANDOS EM CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL PARA RV/RC.....	83
FIGURA 65 – FORMAÇÕES FORA DO RAMO, POR CATEGORIAS .....	83
FIGURA 66 – FORMAÇÃO FREQUENTADA NO ESTRANGEIRO .....	84



## Lista de siglas e abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DCCR	Despesas Com Compensação em Receitas
DCE17/19	Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DPEB	Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
END	Elementos Nacionais Destacados
ETR	Entidade Técnica Responsável
EU	União Europeia
EUBG	<i>European Union Battle Group</i>
EUTM	<i>European Union Training Mission</i>
FND	Forças Nacionais Destacadas
ICNF	Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas
KFOR	<i>Kosovo Force</i>
LA	Linha de Ação
LIM	Lei de Infraestruturas Militares
LPM	Lei de Programação Militar
MINUSCA	<i>United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic</i>
MS EPM	<i>Microsoft Enterprise Project Management</i>
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
NCC	Núcleo Conjunto de Coordenação
NSPA	<i>NATO Support and Procurement Agency</i>
OE	Objetivos Estratégicos
OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
ONU	Organização das Nações Unidas
OO	Objetivos Operacionais
PIDDAC	Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
QP	Quadro Permanente
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCA	República Centro Africana
RV/RC	Regime de Voluntariado e Regime de Contrato
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
VBR	Viatura Blindada de Rodas





## **I. NOTA INTRODUTÓRIA**

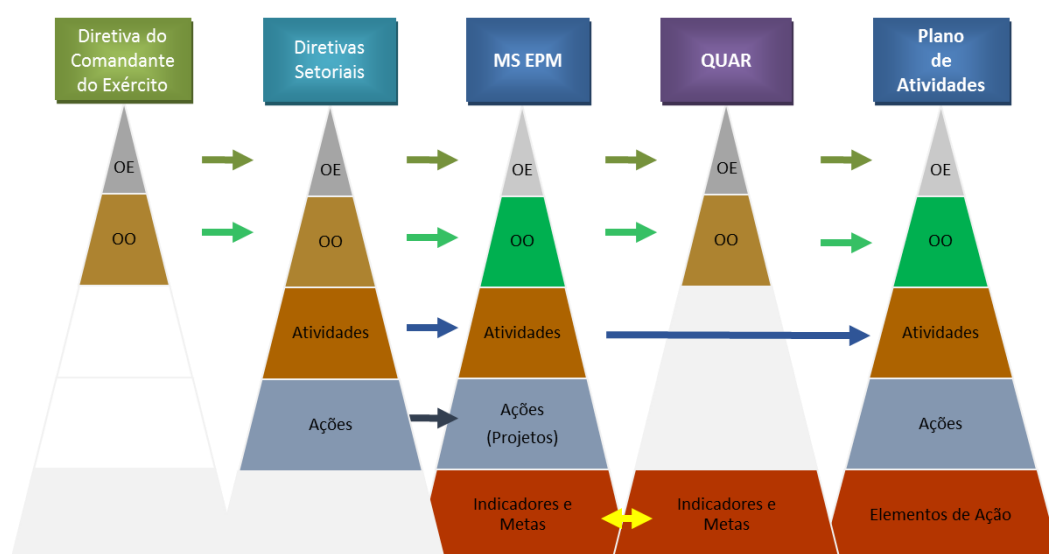
## I. Nota Introdutória

O Plano de Atividades e o Relatório de Atividades constituem, no atual quadro normativo da Administração Pública, dois pilares fundamentais da gestão pública, materializando, respetivamente, as funções de planeamento e de controlo.

Nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, o “plano anual de atividades deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar”, constituindo a base da proposta de orçamento, ao passo que o “relatório de atividades deve discriminar os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados”.

Não obstante, uma Administração Pública moderna tem que ter a capacidade de evoluir, assimilando os novos imperativos legais e adotando as metodologias e ferramentas mais adequadas à monitorização do seu desempenho.

Neste sentido, o Exército procurou garantir o alinhamento entre a visão do seu Comandante, que materializa a estratégia da organização a médio e longo prazo, o Plano de Atividades, que materializa a alocação de recursos aos diversos objetivos, num horizonte temporal de um ano económico, o Relatório de Atividades, numa perspetiva de avaliação do grau de prossecução dos objetivos definidos e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), enquanto instrumento de avaliação dos Objetivos Estratégicos (OE) plurianuais e dos Objetivos Operacionais (OO), mediante indicadores de medida dos resultados obtidos pelos serviços, permanente monitorizados através de modernas ferramentas de apoio à gestão estratégica, nomeadamente, a plataforma *Microsoft Enterprise Project Management* (MS EPM), conforme se traduz na figura seguinte:



**Figura 1 – Alinhamento entre o Planeamento Estratégico e o Planeamento de Atividades**

## 1. Breve Análise Conjuntural

### a. Ambiente Externo

#### (1) Enquadramento e caracterização

O atual ambiente de segurança externo é complexo e volátil, criando condições para que organizações terroristas, criminosas e subversivas transnacionais desenvolvam as suas ações, favorecendo o recrudescimento de fenómenos de terrorismo e de economia informal, ancorados na falência de Estados, em particular na região do norte de África, Sahel e África Subsaariana.

Estas condições têm vindo a causar instabilidade e insegurança regional com impacto global, exigindo a intervenção de Forças militares alocadas a organizações internacionais, para as quais o Exército contribui, intervindo ao nível da estabilização, assistência humanitária e reconstrução de Estados, podendo ainda atuar na extração de cidadãos nacionais ou de outros países com quem Portugal tem relações diplomáticas, de zonas de risco.

#### (2) Participação no âmbito das alianças internacionais e relações bilaterais

No âmbito das alianças internacionais, e em apoio à política externa do Estado, o Exército continua a participar na prossecução dos interesses nacionais, através da afirmação da presença do nosso País no mundo, da consolidação da sua inserção na rede de alianças, da afirmação e da credibilidade externa do Estado e da valorização das comunidades portuguesas, contribuindo assim para a promoção da paz e da segurança internacional.

Para este desígnio, o Exército assegura a participação em missões no quadro da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), União Europeia (EU) e Organização das Nações Unidas (ONU), bem como no relacionamento bilateral e multilateral com os outros membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e do Processo de Cooperação do Mediterrâneo Ocidental (Iniciativa 5+5).

Neste sentido, a participação nacional na NATO assume um papel fundamental para o Exército, como matriz doutrinária e de experiências, mas também de organização e procedimentos.

No âmbito das *Assurance Measures*, em operações, missões e mecanismos de resposta rápida, manteve-se o nível de ambição de privilegiar o oferecimento de

Unidades de Escalão Batalhão ou, em alternativa, Unidades de Escalão Companhia e/ou Forças-Tarefa de Operações Especiais.

No quadro da ONU, através do novo processo de interação e edificação de capacidades (*Peacekeeping Capability Readiness System*), Portugal disponibilizou um Esquadrão de Polícia do Exército, uma equipa de observadores militares e uma *training team* e dois oficiais de Estado-Maior para participar em missões de “defesa e manutenção de paz e segurança” e de “ajuda de emergência” do Departamento de Operações de Apoio à Paz. Além disso, Portugal disponibilizou uma Força de Escalão Companhia, para ser empregue na República Centro Africana (RCA), como *Quick Reaction Force* da *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in the Central African Republic* (MINUSCA).

No âmbito da EU procurou-se, sempre que possível, participar em operações e missões com Forças militares constituídas, nos mecanismos de resposta rápida ou através da presença de efetivos militares nacionais em missões de treino, assessoria e aconselhamento, na área da Política Comum de Segurança e Defesa da EU.

Assim, o Exército participou nos *European Union Battlegroups* (EUBG), na *European Union Land Rapid Response* e em operações, missões e exercícios de capacitação, na área da defesa, no âmbito de *European Union Training Missions* (EUTM), através de unidades militares constituídas ou de efetivos militares em funções de Estado-Maior, de “treino e formação” e de “assessoria e aconselhamento”. Neste sentido, Portugal participou no EUBG 2017-2, liderado por Espanha, e com elementos de Estado-Maior e formadores na EUTM Somália, EUTM Mali e EUTM RCA.

No campo da CPLP, continuou a aprofundar e a estabelecer parcerias estratégicas bilaterais, através de unidades militares constituídas ou efetivos em funções de “treino e formação” e de “assessoria e aconselhamento”.

No âmbito da Iniciativa 5+5, Portugal tem promovido a cooperação, disponibilizando e participando em processos de formação e treino e de troca de conhecimentos e de experiência, constituindo essas práticas mecanismos de incremento da confiança e de melhoria de relacionamentos estratégicos para o fomento da segurança no seio dos Estados-Membros.

No quadro bilateral e multilateral com outros países amigos e aliados, designadamente no combate a riscos e às ameaças transnacionais, o Exército participou em diversas iniciativas conjuntas, no domínio da segurança e defesa.

## **b. Ambiente Interno**

### **(1) Principais desafios ao Exército português**

Sendo o recurso humano o mais importante para o Exército, o recrutamento militar assume-se como uma atividade fundamental, dado que é o primeiro passo do processo de alimentação do seu Sistema de Forças.

A projeção e viabilização de carreiras atrativas, realistas e motivadoras, constitui também uma preocupação permanente do Exército, com a certeza de que só com efetivos motivados, conhecedores e com saber se consegue ter uma Instituição credível, orientada para o futuro e capaz de, eficientemente, cumprir a sua missão.

Quanto ao emprego das Forças Armadas, a nível interno, no respeito da legislação em vigor e das capacidades existentes, o Exército esteve sempre disponível para colaborar no combate a catástrofes naturais, associadas aos riscos sísmicos, tecnológicos, incêndios e cheias.

Por fim, e não menos importante, salienta-se a consolidação da designada Reforma “Defesa 2020”, bem como a edificação de capacidades do Sistema de Forças aprovado, designadamente ao nível do equipamento individual do soldado, do Comando e Controlo, das Viaturas Táticas Blindadas Ligeiras, dos meios de *Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, and Reconnaissance*, dos meios de Operações Especiais e do Apoio Militar de Emergência.

### **(2) Missão**

O Exército Português tem como missão:

- Participar na defesa militar da República.
- Assegurar a geração, preparação, e sustentação de Forças e meios da Componente Operacional do Sistema de Forças.
- Participar em missões, no âmbito das Organizações Internacionais.
- Participar em missões no exterior do Território Nacional, na salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses.
- Executar ações de cooperação técnico-militar.
- Cooperar, nos termos da lei, com as Forças de Segurança.
- Cooperar em missões de proteção civil.

- Colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e da melhoria da qualidade de vida das populações.

### (3) Visão

A visão do General Chefe do Estado-Maior do Exército projeta:

“Um Exército moderno, competente, interoperável, com elevada disponibilidade e prontidão.

Um Exército credível e atrativo, que usa os seus recursos com eficiência e eficácia e valoriza os seus militares e civis.

Um Exército de qualidade, ao serviço de Portugal e dos portugueses”.

### (4) Valores

O Exército, enquanto organização secular, assenta a sua identidade e coesão num conjunto de valores:

- A **Disciplina**, como meio para atingir a unidade de esforço na prossecução dos efeitos desejados.
- A **Honra**, decorrente da atitude honesta, firme e digna impostas no cumprimento do dever, mesmo à custa dos maiores sacrifícios.
- A **Lealdade**, como força anímica da disciplina, consubstanciada na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem no Exército.
- A **Coragem**, na forma como se enfrentam os riscos e as dificuldades.
- A **Disponibilidade**, manifestada na permanente prontidão para servir, mesmo com sacrifício dos interesses pessoais.
- A **Transparência**, decorrente da consciência do dever cumprido e pela certeza da neutralidade ao escrutínio dos seus processos, atitudes e práticas.

## (5) Estrutura Orgânica

Nos termos do Decreto-Lei n.º 186/2017, de 29 de dezembro, o Exército está organizado de acordo com a seguinte macroestrutura:

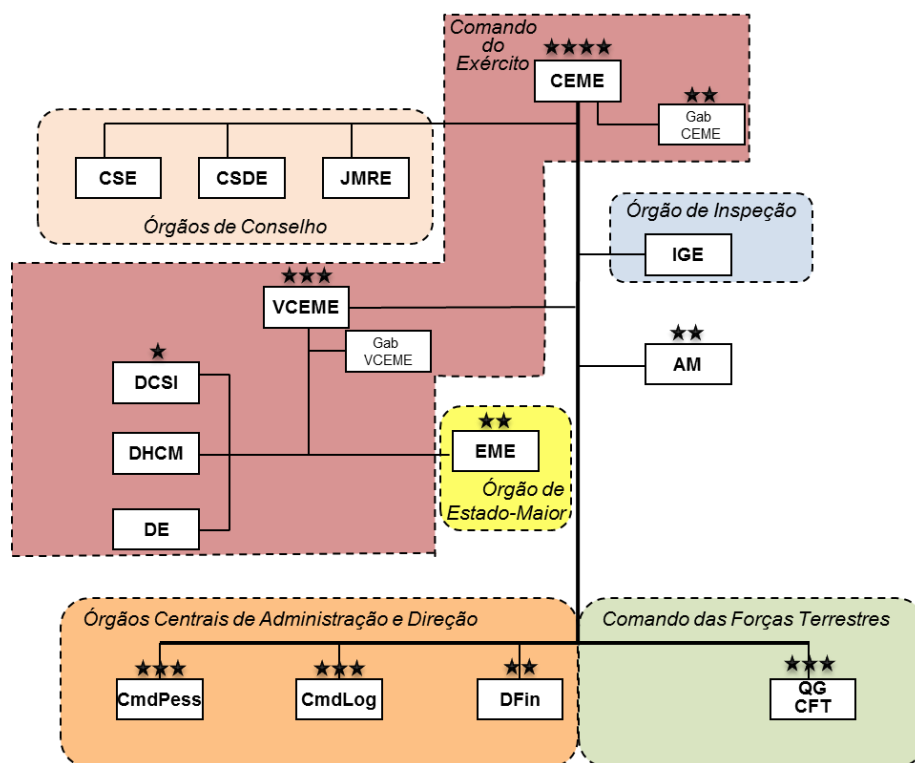


Figura 2 – Organização do Exército

## (6) Sistema de Controlo Interno

Para promover a verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão das suas atividades, programas, projetos e operações, o Exército integra um conjunto de órgãos, dos quais se destacam:

- A Inspeção-Geral do Exército que, funcionando na dependência direta do Chefe do Estado-Maior do Exército, fiscaliza o cumprimento das diretivas e orientações do Comando do Exército;
- O Gabinete do Comandante da Logística, que garante o cumprimento dos requisitos técnicos dos equipamentos adquiridos;
- A Repartição de Auditoria da Direção de Finanças, responsável pelo controlo interno no âmbito administração financeira;
- A Repartição de Auditoria de Abonos e Descontos do Comando do Pessoal, responsável pela fiscalização dos processos no âmbito dos vencimentos e remunerações.



## **2. Orientações Gerais e Específicas**

A atividade do Exército em 2017 foi enquadrada na linha estruturante da Defesa Nacional definida pelo Conceito Estratégico de Defesa Nacional e pelas Linhas Gerais da Reforma “Defesa 2020”, em conformidade com o programa do XXI Governo Constitucional e com as orientações emanadas pela Tutela.

O Plano de Atividades do Exército para 2017 traduziu, para este ano económico, os objetivos definidos na Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016 (DPEB), nas Diretivas Setoriais dela decorrentes e na Diretiva Complementar à DPEB.

No entanto, a Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019 (DCE17/19), publicada em 21 de novembro de 2016, veio materializar a estratégia do Exército para o triénio, estabelecendo orientações e prioridades, através da definição de novos Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Linhas de Ação (LA), que constituíram a matriz para a afetação de recursos em 2017.

### **a. Enquadramento legislativo**

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril, define a 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, com uma estrutura baseada em áreas de capacidades de natureza conjunta, com uma matriz de cariz expedicionário e uma capacidade de projeção de Forças que garanta flexibilidade operacional.

O dispositivo territorial do Exército, presente em todo o Território Nacional, contribui para o reforço da coesão e identidade nacional, mantendo a proximidade com as populações.

Resumidamente, o quadro legislativo e normativo que regulou a atividade e o funcionamento do Exército, no ano de 2017, assentou nos seguintes diplomas e documentos:

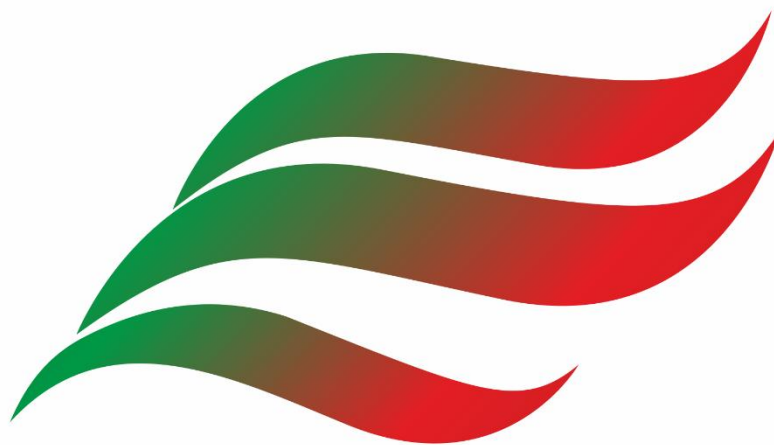
- Constituição da República Portuguesa;
- Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto (Lei de Defesa Nacional);
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas);
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril (Defesa 2020);

- Conceito Estratégico Militar;
- 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 (Aprova a Orgânica do Exército);
- Lei Orgânica n.º 6/2015, de 18 de maio (Lei de Infraestruturas Militares);
- Lei Orgânica n.º 7/2015, de 18 de maio (Lei de Programação Militar);
- Despacho n.º 3706/2016, de 18 de fevereiro, do Ministro da Defesa Nacional (Relação das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército);
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro (Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas);
- Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (Aprova o Efetivo de Militares das Forças Armadas para 2017);
- Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro (Orçamento do Estado para 2017);
- Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016;
- Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019.

## b. Fatores Condicionantes

As principais condicionantes à atividade do Exército em 2017 foram:

- A escassez de **recursos humanos** disponíveis, traduzida, não apenas pela redução do número de incorporações, mas também pela redução do universo de recrutamento, reflexo da conjugação entre a evolução demográfica e a reduzida atratividade da prestação do serviço militar nos regimes de voluntariado e contrato;
- Escassez de **recursos financeiros**, com impacto negativo no reequipamento e na edificação de capacidades, que resulta num aumento dos riscos operacionais e dos encargos de manutenção;
- A degradação das **infraestruturas**, que resulta em baixos índices de conforto e de eficiência energética e em elevados custos de manutenção e conservação.





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

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

### **a. Estratégia adotada para o cumprimento dos objetivos**

O ciclo de gestão iniciado com a DPEB 15/16 marcou um ponto de viragem na gestão estratégica do Exército, pela introdução de conceitos e boas práticas da gestão moderna, com impacto positivo na gestão operacional e no desenvolvimento das ações correntes da organização.

No atual ciclo estratégico, o Exército procurou um maior alinhamento da gestão estratégica e operacional, materializando um conjunto de Lições Aprendidas do ciclo de gestão estratégica anterior.

Neste sentido, a DCE17/19 definiu a estratégia do Exército para o triénio, estabelecendo orientações e prioridades, numa abordagem baseada na metodologia *Balanced Scorecard*, através da definição de Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Linhas de Ação e atribuindo responsabilidades às Entidades Setoriais, através de uma matriz de operacionalização da estratégia.

Por sua vez, cada uma das Entidades Setoriais restabeleceu a sua missão, através de Diretivas Setoriais alinhadas com a DCE17/19, identificando, para cada uma das Linhas de Ação, as ações a desenvolver, que se traduzem em projetos a integrar no Plano de Atividades, que se constitui como a base da Proposta de Orçamento.

A monitorização efetuada através da plataforma *Microsoft Enterprise Project Management*, permitiu ao Comando do Exército acionar as medidas corretivas necessárias e facilitou a avaliação permanente da atividade do Exército, no âmbito do Quadro de Avaliação e Responsabilização, nos termos previstos pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

## b. Objetivos Estratégicos

A DCE17/19 definiu os Objetivos Estratégicos que, a seguir, se detalham:

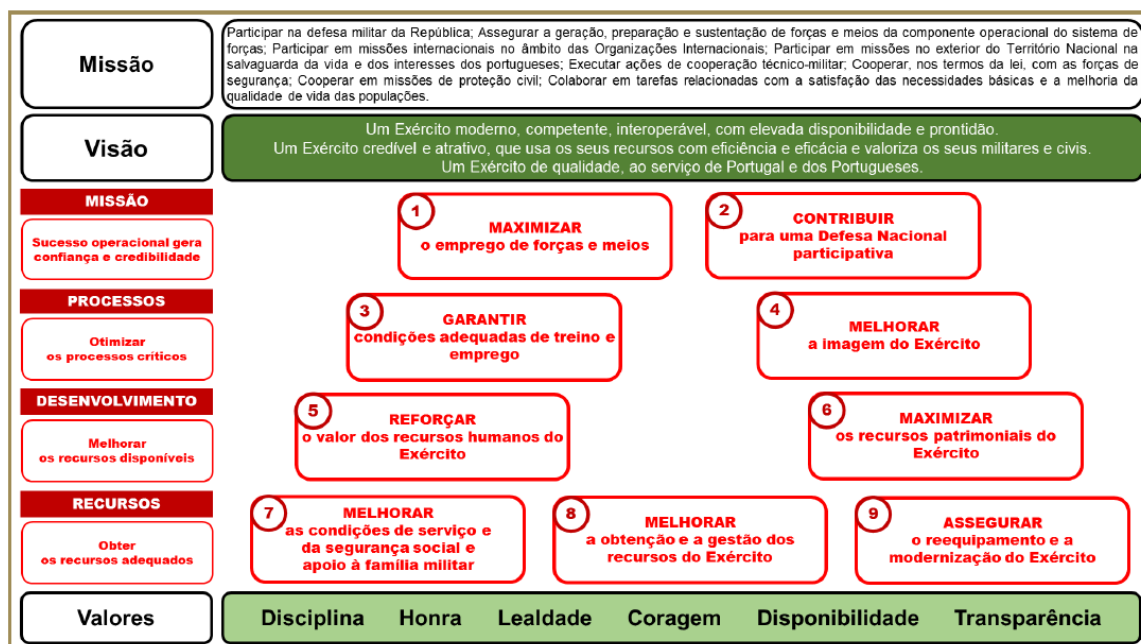


Figura 3 – Mapa Estratégico

- (1) OE1 – Maximizar o emprego de Forças e meios.

O Exército cumpre a sua Missão através da aplicação eficaz das suas capacidades, aumentando a sua credibilidade junto da sociedade e fomentando a segurança e confiança dos cidadãos.

- (2) OE2 – Contribuir para uma Defesa Nacional participativa

Este objetivo visa o aumento do envolvimento da população com o Exército, com vista ao desenvolvimento de uma cultura de Defesa Nacional.

- (3) OE3 – Garantir condições adequadas de treino e emprego

As condições de treino e de emprego das Capacidades do Exército devem ser asseguradas de forma a garantir a eficácia do produto operacional.

- (4) OE 4 – Melhorar a imagem do Exército

Este objetivo visa desenvolver no âmbito organizacional e instrumental, a capacidade do Exército de promover, cuidar e melhorar a imagem do Exército de forma a posicioná-la adequadamente no seio da sociedade.

- (5) OE 5 – Reforçar o valor dos recursos humanos do Exército

Sendo os recursos humanos o centro de gravidade e o ativo do Exército que mais contribui para o sucesso organizacional e operacional, importa desenvolver

esforços para aumentar o património intelectual do Exército, através da qualificação dos seus recursos humanos.

(6) OE 6 – Maximizar os recursos patrimoniais do Exército

Não se esgotando os recursos do Exército nos seus recursos materiais, importa também cuidar e valorizar em cada momento os recursos imateriais do Exército, como alavancas e multiplicadores do valor dos recursos materiais numa relação de valorização recíproca.

(7) OE 7 – Melhorar as condições de serviço e da segurança social e apoio à família militar

Encontrando-se os militares e civis que servem o Exército inseridos num contexto social alargado e que o Exército não pode ignorar, importa assim desenvolver esforços no sentido de garantir as melhores condições de serviço e sociais possíveis para esta comunidade (militares, civis e familiares) durante o tempo de serviço e após este.

(8) OE 8 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos do Exército

Sendo os recursos sempre escassos, importa garantir rigor nas prioridades assumidas em cada momento e uma gestão burocraticamente eficiente dos recursos atribuídos pela Nação ao Exército.

(9) OE 9 – Assegurar o reequipamento e a modernização do Exército

Sendo o Exército uma instituição viva e dinâmica deve acompanhar continuamente as tendências e evoluções, de forma a manter-se atual, na vanguarda do saber, reputado junto dos seus aliados e voltado para o futuro.



### c. Objetivos Operacionais

Cada um dos Objetivos Estratégicos foi decomposto em Objetivos Operacionais, conforme se apresenta na tabela seguinte:

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE1 – Maximizar o emprego de forças e meios	OO11 – Elevar o contributo do Exército para a produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano externo
	OO12 – Incrementar a ação do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional
OE2 – Contribuir para uma Defesa Nacional participativa	OO21 – Aumentar a participação da sociedade nas atividades do Exército
	OO22 – Ampliar a quantidade e tipologia de atividades do Exército destinadas aos cidadãos
OE3 – Garantir condições adequadas de treino e emprego	OO31 – Aumentar as Forças e o pessoal treinado e certificado
	OO32 – Promover o treino de âmbito conjunto e combinado
	OO33 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação
OE4 – Melhorar a imagem do Exército	OO41 – Melhorar a comunicação do Exército
	OO42 – Melhorar a divulgação do património histórico, cultural, intelectual, científico e ambiental do Exército
OE5 – Reforçar o valor dos recursos humanos do Exército	OO51 – Aumentar a qualidade e o reconhecimento da oferta educativa do Exército
	OO52 – Promover a qualificação dos militares e civis nas formações no Exército e formação no âmbito Nacional e Internacional
OE6 – Maximizar os recursos patrimoniais do Exército	OO61 – Melhorar o património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento e ambiental do Exército
	OO62 – Expandir a rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico e ambiental
	OO63 – Assegurar o controlo, a segurança, a qualidade e a igualdade
OE7 – Melhorar as condições de serviço e da segurança social e apoio à família militar	OO71 – Melhorar a atratividade do serviço no Exército
	OO72 – Melhorar as condições legais e estatutárias do serviço no Exército
OE8 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos do Exército	OO81 – Melhorar a obtenção e a gestão de recursos humanos
	OO82 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos financeiros
	OO83 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos materiais e infraestruturais
	OO84 – Consolidar as metodologias, as ferramentas e o processo de decisão
OE9 – Assegurar o reequipamento e a modernização do Exército	OO91 – Melhorar a identificação de necessidades, a priorização de investimentos e os prazos para a edificação de capacidades do Exército
	OO92 – Acompanhar as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional
	OO93 – Reforçar a IDI como catalisador de um Exército moderno

**Figura 4 – Correspondência entre os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais**

#### **d. Linhas de Ação**

Por sua vez, para atingir os Objetivos Operacionais foram definidas as seguintes Linhas de Ação:

- (1) LA111 – Acompanhar as alterações no ambiente de segurança internacional e assegurar uma presença militar ativa nas Organizações Internacionais, através da participação permanente de Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF) do Exército em missões internacionais tuteladas pela NATO, EU ou ONU no cumprimento de missões do âmbito da segurança cooperativa.
- (2) LA112 – Acompanhar o emprego dos ECOSF e dos Elementos Nacionais Destacados (END) do Exército em missões internacionais, garantir o seu apoio e sustentação e avaliar a sua eficácia.
- (3) LA113 – Ampliar a participação no *Readiness Action Plan* da NATO para elevar a prontidão e interoperabilidade dos ECOSF do Exército.
- (4) LA114 – Contribuir para a edificação e consolidação dos mecanismos de resposta rápida militar da EU através de uma presença militar ativa.
- (5) LA115 – Assegurar a disponibilidade de ECOSF do Exército para participar em missões de salvaguarda da vida e de evacuação de cidadãos nacionais ou não-combatentes de áreas de crise ou conflito e assegurar a resposta nacional autónoma a situações de emergência complexa.
- (6) LA116 – Acompanhar os projetos de Cooperação Técnico-Militar, apoiar os militares envolvidos, avaliar a sua eficácia e potenciar os resultados obtidos através da coordenação conjunta para uma articulação mais eficaz dos meios e atividades.
- (7) LA121 – Assegurar a disponibilidade de ECOSF do Exército com capacidade de dupla valência para participar em ações de cooperação, colaboração e apoio a autoridades nacionais durante a organização e condução de eventos de elevada importância e visibilidade, na salvaguarda de pessoas e bens e na proteção de pontos ou áreas sensíveis, em resposta a situações de emergência complexa.
- (8) LA122 – Promover a participação em atividades relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações e assegurar a entreaajuda e proximidade.
- (9) LA123 – Maximizar o contributo do Exército na resposta conjunta a catástrofes naturais ou provocadas, no âmbito do emprego das Forças Armadas em missões de proteção civil.

- (10) LA124 – Operacionalizar o conceito de Apoio Militar de Emergência e promover a interoperabilidade com a Autoridade Nacional de Proteção Civil e os seus diferentes agentes, visando uma atuação conjunta eficiente e uma resposta eficaz.
- (11) LA125 – Aprofundar, no respeito pela Constituição da República Portuguesa e pela lei, o emprego operacional das capacidades do Exército em ações de cooperação e colaboração com as Forças e Serviços de Segurança no combate às ameaças transnacionais em Território Nacional, enquanto base de atividade ou local de passagem.
- (12) LA211 – Incorporar audiências alvo específicas da população em atividades desenvolvidas pelo Exército para dar a conhecer a sua missão, as suas atividades e possibilidades e o seu contributo para as diferentes áreas de interesse nacional.
- (13) LA212 – Participar e/ou apoiar atividades desenvolvidas pelas autoridades, entidades ou associações (locais, regionais, nacionais ou estrangeiras) para dar a conhecer o Exército, a sua missão, as suas atividades e possibilidades e o seu contributo para as diferentes áreas de interesse nacional.
- (14) LA221 – Promover atividades destinadas aos cidadãos em Território Nacional e no estrangeiro que proporcionem o contacto com a Instituição Militar e uma experiência militar no Exército e dar a conhecer a sua missão, as suas atividades e possibilidades e o seu contributo para as diferentes áreas de interesse nacional.
- (15) LA222 – Promover práticas de abertura e de envolvimento da sociedade e da Família Militar, incluindo os cidadãos na reserva de disponibilidade.
- (16) LA311 – Treinar todas as capacidades do Exército de forma progressiva e sequencial, de acordo com o processo de avaliação e certificação, para operar em todo o espectro das operações militares.
- (17) LA312 – Implementar metodologias e sistemas de treino mais eficientes, através do incremento da utilização de sistemas de simulação, para reduzir custos, sem prejuízo da sua eficácia.
- (18) LA313 – Ajustar a programação e o planeamento dos exercícios para aumentar a disponibilidade de Forças e meios para ações de cooperação e de apoio a autoridades nacionais nos períodos de maior probabilidade de solicitação operacional.
- (19) LA314 – Explorar oportunidades para a realização de atividades de treino operacional em áreas identificadas como críticas, nomeadamente a defesa de pontos e áreas sensíveis e a organização e proteção a eventos de elevada

visibilidade e importância, no sentido de obter uma presença dissuasora para a garantia da sua integridade.

- (20) LA315 – Treinar as capacidades do Exército no âmbito do Apoio Militar de Emergência, através da participação em exercícios com a Autoridade Nacional de Proteção Civil, no Continente e com os Serviços Regionais de Proteção Civil, nas Regiões Autónomas.
- (21) LA316 – Avaliar os diversos planos de segurança para garantir uma resposta adequada nos diferentes domínios às ameaças e riscos.
- (22) LA317 – Treinar para certificar anualmente um Comando e Estado-maior de Brigada e permitir ao Exército dispor, em permanência, de um Comando de uma grande unidade certificada.
- (23) LA321 – Intensificar a participação do Exército nos programas de treino das Forças Armadas e das autoridades nacionais para assegurar a interoperabilidade e o treino, em ambiente conjunto e de interagência.
- (24) LA322 – Intensificar a participação em exercícios no âmbito do NATO *Military Training and Exercise Programme* e de países amigos e aliados, em Território Nacional ou no estrangeiro, para assegurar o treino em ambiente conjunto, de interagência e combinado.
- (25) LA323 – Alargar o âmbito dos exercícios em Território Nacional, à participação conjunta e combinada.
- (26) LA324 – Incrementar a participação e acompanhar os militares destacados nos diversos fóruns, grupos de trabalho e Organizações Internacionais para os apoiar e contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento dos processos internos.
- (27) LA331 – Assegurar as condições de apoio logístico para garantir o treino e emprego dos ECOSF, de acordo com o plano de emprego operacional e de exercícios.
- (28) LA332 – Assegurar as necessidades de pessoal para garantir o treino e emprego dos ECOSF, de acordo com o plano de emprego operacional e de exercícios.
- (29) LA333 – Melhorar a relação administrativo-financeira com Forças congéneres, através da aprovação de referenciais, em linha com os acordos existentes, bem como através da melhoria dos processos administrativo-financeiros para aumentar a eficiência e o resultado da interação.
- (30) LA334 – Desenvolver e fornecer um modelo de fardamento operacional que permita aos militares realizar em segurança um conjunto alargado atividades em contextos

diferenciados (rescaldo pós-incêndio florestal, controlo de tumultos, progressão tática, etc.).

- (31) LA335 – Elaborar e implementar um programa de disponibilização de munições para a garantia das condições mínimas de formação e treino.
- (32) LA411 – Melhorar todos os vetores viáveis disponíveis para a comunicação, fazendo uso das plataformas informáticas, na intranet, internet e redes sociais para a Instituição estar mais perto dos seus militares e civis.
- (33) LA412 – Rever as estruturas organizacionais afetas à comunicação e implementar um modelo que assegure a gestão da comunicação em permanência.
- (34) LA413 – Rever o plano de comunicação externa para informar adequada e oportunamente a sociedade sobre a atividade do Exército, no plano da prontidão e eficácia operacional, Apoio Militar de Emergência e ao desenvolvimento do bem-estar e das condições de vida da população, preservação do património e dos valores nacionais.
- (35) LA414 – Rever o plano de comunicação interna, instituindo formas de comunicação ascendentes que permitam aos militares participar na melhoria contínua da Instituição, e descendentes que permitam a manutenção oportuna da informação relevante sobre a organização.
- (36) LA415 – Melhorar e uniformizar a simbologia associada à marca “Exército” nos diferentes domínios.
- (37) LA421 – Promover os recursos patrimoniais passíveis de divulgação através da comunicação institucional para ampliar a credibilidade da imagem do Exército.
- (38) LA422 – Melhorar o acesso aos recursos patrimoniais através das tecnologias de informação e comunicação e da sua inclusão em plataformas e circuitos temáticos (locais, regionais, nacionais ou internacionais) para assegurar a adequada promoção da imagem do Exército.
- (39) LA423 – Realizar atividades para divulgar os recursos patrimoniais e afirmar a cultura institucional e a identidade do Exército junto da população nacional e estrangeira.
- (40) LA424 – Associar a “marca Exército” a conteúdos militares de reconhecida qualidade e a boas práticas para valorizar a imagem institucional do Exército.
- (41) LA511 – Aproximar os padrões do ensino no Exército aos padrões nacionais e internacionais para obter a sua acreditação e reconhecimento, ou a sua

diferenciação, quando tal se revele adequado, seja do ensino superior e não superior.

- (42) LA512 – Reforçar a qualidade da formação do pessoal do Exército, em particular com a construção/atualização dos referenciais de curso, a transformação do Curso de Formação de Sargentos num Curso Técnico Superior Profissional de nível 5 de qualificação e a consolidação da certificação da formação.
- (43) LA513 – Prosseguir o programa de reconhecimento, validação e certificação de competências para facilitar a reintegração no mercado de trabalho dos militares e civis que servem no Exército, aumentando o leque de competências do pessoal militar, particularmente na área dos serviços.
- (44) LA514 – Consolidar o processo de reforma dos Estabelecimentos Militares de Ensino.
- (45) LA521 – Melhorar a programação da formação por forma a rentabilizar o seu retorno.
- (46) LA522 – Promover a formação de militares e civis (nacionais e estrangeiros) no Exército e no exterior de forma a valorizar as suas competências.
- (47) LA611 – Desenvolver atividades de conservação, preservação, atualização e proteção para assegurar a qualidade dos recursos históricos e culturais do Exército.
- (48) LA612 – Promover a realização e participar em eventos e atividades relacionadas com o património histórico, cultural, intelectual e moral do Exército, ou com a sua influência no plano nacional e internacional.
- (49) LA613 – Generalizar o processo de lições aprendidas do Exército para aprender, crescer e melhorar de forma contínua nas diferentes áreas de atividade (Operações, Pessoal, Logística, Segurança e Higiene no Trabalho, Igualdade, Ambiente, Planeamento, Tecnologias de Informação, etc.).
- (50) LA614 – Promover o desenvolvimento e a consolidação dos Centros de Excelência do Exército, para afirmar o Exército enquanto entidade promotora de competências específicas.
- (51) LA615 – Consolidar e atualizar a estrutura doutrinária do Exército em harmonização com o desenvolvimento da doutrina conjunta nacional e a doutrina NATO.
- (52) LA621 – Ampliar a rede de parceiros (nacionais e estrangeiros) para melhorar ou aumentar os recursos patrimoniais do Exército.

- (53) LA622 – Desenvolver projetos de valorização do património promovendo a abertura e partilha, com a sociedade civil, de espaços de interesse histórico, cultural, científico e ambiental do Exército.
- (54) LA631 – Assegurar a inspeção e a supervisão das atividades do Exército nos diferentes domínios para garantir a conformidade, qualidade, transparência e segurança.
- (55) LA632 – Intensificar a aplicação de estruturas e sistemas de gestão do risco que permitam reduzir a probabilidade e a gravidade de incidentes e acidentes em pessoal, material, infraestruturas e na imagem institucional do Exército.
- (56) LA633 – Atualizar e consolidar a aplicação da política e doutrina do Exército nos domínios da Segurança Militar, Igualdade, Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Qualidade, e Segurança Energética, para contribuir para o melhor grau de cumprimento dos padrões de referência.
- (57) LA711 – Acompanhar e avaliar a implementação das medidas que contribuem para a valorização da condição militar e o apoio social dos militares e à família militar.
- (58) LA712 – Implementar o novo modelo de fornecimento de alimentação e gestão de messes, decorrente do processo de extinção da MM – Gestão Partilhada, E.P.E., de forma a garantir a todos os militares, para as diferentes situações, o adequado serviço de alimentação e alojamento.
- (59) LA713 – Consolidar o modelo de apoio sanitário do Exército, de forma a assegurar o adequado apoio de saúde às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos.
- (60) LA714 – Implementar a substituição dos uniformes de passeio e de serviço interno para apenas um único uniforme.
- (61) LA721 – Estudar e propor uma revisão do Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, adequando-o à nova realidade económico-social vigente, no sentido da valorização da prestação do serviço militar.
- (62) LA722 – Estudar e propor a revisão da Lei do Serviço Militar, no sentido de alargar as modalidades de prestação de serviço e o tempo a elas associado.
- (63) LA723 – Estudar e propor medidas que regulem a progressão na carreira e outros aspetos com relevância para o serviço no Exército, de forma a prever as alterações mais significativas e consequente impacto.
- (64) LA811 – Desenvolver atividades que permitam alargar o universo recrutável, incluindo a comunidade portuguesa da diáspora e o serviço militar feminino.



- (65) LA812 – Desenvolver e consolidar uma gestão de recursos humanos integrada apoiada em sistemas de informação adequados para assegurar o número de efetivos requerido de acordo com as necessidades previstas.
- (66) LA813 – Modernizar o apoio administrativo aos recursos humanos do Exército, através da criação do conceito "Secretaria Digital", contribuindo para desburocratização de processos.
- (67) LA814 – Implementar medidas que permitam aproximar os efetivos existentes no Exército aos efetivos estruturais autorizados.
- (68) LA815 – Prever medidas que permitam acomodar a incorporação dos civis que se encontram a servir na MM – Gestão Partilhada, E.P.E. no mapa do pessoal civil do Exército, e estudar e propor medidas destinadas ao rejuvenescimento e aumento do quadro de civis do Exército.
- (69) LA816 – Identificar os cargos e as funções a preencher em permanência de acordo com a disponibilidade de recursos humanos em cada momento.
- (70) LA817 – Identificar os cargos e funções que requeiram contratos de média duração e prever a inamovibilidade dos militares que optem por esta forma de prestação de serviço.
- (71) LA818 – Ampliar a rede de parceiros do Exército (locais, regionais e nacionais) que permitam melhorar as condições de serviço dos militares e civis do Exército (apoio social, apoio à família militar, etc.).
- (72) LA821 – Melhorar o processo de gestão de projetos da Lei de Programação Militar (LPM) e do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) a fim de maximizar a taxa de execução anual dos investimentos.
- (73) LA822 – Implementar e reforçar os procedimentos de controlo financeiro adequados ao cumprimento do quadro legal vigente na Administração Pública.
- (74) LA823 – Melhorar o cumprimento das obrigações fiscais do Exército, através do reforço da componente e tratamento fiscal em matéria de gestão de recursos financeiros.
- (75) LA831 – Avaliar o dispositivo militar, de acordo com o Sistema de Forças, potenciando a utilização partilhada de instalações e reduzir os encargos com a sua manutenção e conservação, e o apoio de área, salvaguardando a necessidade de presença em todo o território.

- (76) LA832 – Proceder a uma reavaliação organizacional das estruturas das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos localizados em áreas urbanas e nas regiões autónomas, dotando as estruturas de capacidade efetiva de gestão e controlo dos recursos de forma integrada, quer na componente operacional, quer na componente territorial.
- (77) LA833 – Consolidar a lista de imóveis afetos ao Exército, a rentabilizar no âmbito da LIM, e acompanhar a execução dos projetos previstos na mesma Lei.
- (78) LA834 – Desenvolver e implementar o modelo de gestão do ciclo de vida dos materiais, de acordo com o standard NATO, visando a otimização e modernização dos recursos, tendo em vista a sua inclusão no Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional.
- (79) LA835 – Implementar um modelo integrado e centralizado de apoio logístico para apoiar e sustentar de forma mais eficiente, reduzindo o tempo de inatividade e inoperacionalidade dos sistemas, os consumos energéticos, eliminando a redundância de tarefas e atividades e ampliando a concessão de atividades e serviços militarmente não nucleares.
- (80) LA836 – Consolidar a contabilização e a valorização patrimonial das existências e imobilizado do Exército, através do reforço da utilização plena das ferramentas informacionais existentes.
- (81) LA837 – Melhorar os processos aquisitivos do Exército, adaptando-se ao quadro legal vigente, através da adequação organizacional regulamentar e formativa necessárias.
- (82) LA841 – Consolidar os processos de planeamento e gestão estratégica de forma a melhorar o controlo da execução das atividades, antever riscos e decidir com oportunidade.
- (83) LA842 – Promover a utilização integrada e alargada de sistemas de informação para agilizar o planeamento colaborativo aos diferentes níveis, simplificar processos, partilhar informação, melhorar o controlo e reduzir o tempo de resposta.
- (84) LA843 – Melhorar o processo de planeamento de Forças Nacionais Destacadas (FND), de forma a permitir uma mais fácil, rápida, fiável e ajustada informação de apoio à decisão, através da atualização de indicadores e pressupostos.
- (85) LA911 – Identificar com oportunidade as lacunas ou necessidades que permitam programar os prazos para a edificação de capacidades de acordo com os requisitos

nacionais e os compromissos NATO e EU, priorizar investimento e garantir a resposta adequada do Exército.

- (86) LA912 – Incrementar o desenvolvimento de novos projetos e maximizar a sincronia dos projetos existentes, no âmbito dos Recursos Materiais, das Infraestruturas e da Investigação Desenvolvimento, através da identificação de novas possibilidades de financiamento e da melhoria da gestão dos recursos disponíveis.
- (87) LA913 – Incrementar a colaboração com a Base Tecnológica Industrial de Defesa no plano nacional, e com a NATO *Support Procurement Agency* e a Agência Europeia de Defesa, no plano internacional, para a melhoria dos processos de preparação e condução dos projetos de investimento.
- (88) LA914 – Preparar o processo de revisão da LPM em vigor para preencher as lacunas nas capacidades que, entretanto, venham a ser identificadas, valorizando os projetos que complementem a edificação das prioridades nacionais e visem o cumprimento dos targets e da edificação das capacidades compromissadas com a NATO.
- (89) LA915 – Propor a participação em projetos de *Pooling and Sharing, Smart Defence* e outros programas cooperativos internacionais, que visem a aquisição conjunta de equipamentos e a redução de custos.
- (90) LA921 – Acompanhar e promover o conhecimento das tendências operacionais, organizacionais e genéticas, que permitam ao Exército conhecer e adequar a edificação das capacidades em conformidade com os conceitos e abordagens de emprego contemporâneas e futuras.
- (91) LA922 – Desenvolver o planeamento estratégico de médio e longo prazo para reduzir a incerteza, minimizar riscos e conferir coerência e consistência ao processo de edificação de capacidades.
- (92) LA931 – Propor a participação em projetos de *Pooling and Sharing, Smart Defence* e outros programas cooperativos internacionais, bem como promover a colaboração com a Base Tecnológica Industrial de Defesa, em projetos relativos à Investigação e Desenvolvimento, com vista à edificação de capacidades.
- (93) LA932 – Identificar as oportunidades de Investigação e Desenvolvimento que apoiem a edificação de capacidades recorrendo a parcerias com a Marinha, a Força Aérea Portuguesa, em articulação com o Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar, Forças e Serviços de Segurança e organizações nacionais e internacionais.

- (94) LA933 – Reforçar o papel da Investigação e Desenvolvimento no Exército, através da dinamização das suas atividades e ligação com outros centros de Investigação e Desenvolvimento, no plano nacional e internacional e com a Base Tecnológica e Industrial de Defesa.

A responsabilidade pelas Linhas de Ação foi definida através da matriz de operacionalização da estratégia:

Objetivos	LA	Gab CEME	IGE	EME	DCSI	DHCM	DE	AM	Cmd Pess	Cmd Log	DFin	CFT
OE 1	OO 11	LA 111		X								X
		LA 112		X					X	X		X
		LA 113		X								X
		LA 114		X								X
		LA 115		X					X	X		X
		LA 116	X	X			X	X	X	X		X
	OO 12	LA 121		X					X	X		X
		LA 122		X					X	X		X
		LA 123		X								X
		LA 124		X								X
		LA 125		X								X
	OO 21	LA 211		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 212		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 221		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 222		X	X	X	X	X	X	X		X
OE 3	OO 31	LA 311		X	X				X	X		X
		LA 312		X					X			X
		LA 313		X	X			X	X	X		X
		LA 314		X								X
		LA 315		X	X				X	X		X
		LA 316		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA 317		X								X
	OO 32	LA 321		X								X
		LA 322		X								X
		LA 323		X								X
		LA 324		X	X				X	X		X
	OO 33	LA 331		X						X		X
		LA 332		X					X			X
		LA 333		X						X	X	X
		LA 334		X						X		X
OE 4	OO 41	LA 411	X		X				X			X
		LA 412		X								
		LA 413	X						X			X
		LA 414	X						X			X
		LA 415	X									
	OO 42	LA 421		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 422		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 423		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 424	X	X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 425		X								
OE 5	OO 51	LA 511		X			X	X	X			
		LA 512		X			X	X	X			
		LA 513		X					X			
		LA 514		X			X					
	OO 52	LA 521		X					X			
		LA 522		X					X	X		X
OE 6	OO 61	LA 611		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 612		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA 613		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA 614		X	X			X	X			X
		LA 615		X	X					X		X
	OO 62	LA 621		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA 622		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OO 63	LA 631		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA 632		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA 633		X	X	X	X	X	X	X	X	X

Objetivos	LA	Gab CEME	IGE	EME	DCSI	DHCM	DE	AM	Cmd Pess	Cmd Log	DFin	CFT
OE 7	OO 71	LA711		X					X			
		LA712		X			X			X		
		LA713		X	X		X	X	X	X		X
		LA714		X						X		
	OO 72	LA721		X					X			
		LA722		X					X			
		LA723		X					X			
OE 8	OO 81	LA811		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA812		X					X			
		LA813		X	X				X	X		
		LA814		X	X	X	X	X	X	X		X
		LA815		X					X			
		LA816		X					X			
		LA817		X					X			
		LA818		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OO 82	LA821		X						X	X	X
		LA822		X					X		X	X
		LA823		X							X	
	OO 83	LA831		X						X		
		LA832		X						X		
		LA833	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA834		X						X		
		LA835		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA836	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA837		X					X	X		
	OO 84	LA841	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA842	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		LA843		X								X
OE 9	OO 91	LA911		X	X				X	X		X
		LA912		X	X			X	X	X		X
		LA913		X	X				X	X		X
		LA914		X	X			X	X	X		X
		LA915		X	X				X	X		X
	OO 92	LA921		X	X			X	X	X		X
		LA922	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OO 93	LA931		X	X			X	X	X		X
		LA932		X	X			X	X	X		X
		LA933		X				X	X			

X Entidade contribui para a LA      X Entidade Primariamente Responsável pela LA

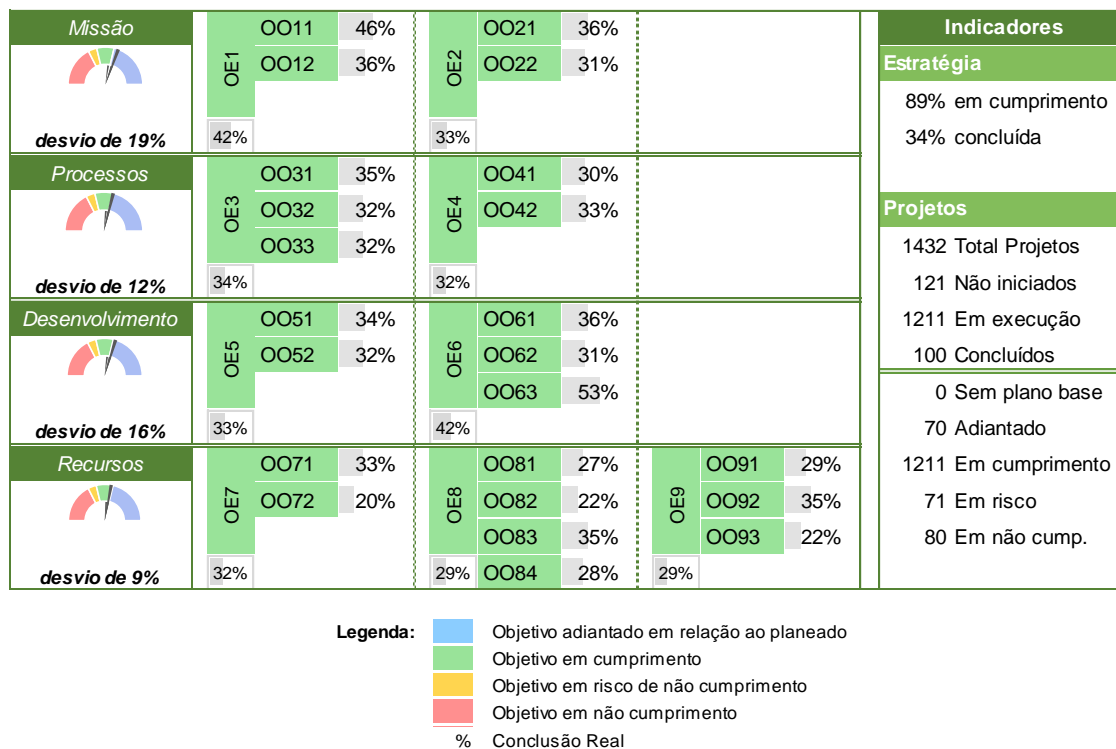
**Figura 5 – Matriz de Operacionalização da Estratégia**

Tendo por base as responsabilidades acima definidas, e em linha com as respetivas Diretivas Setoriais, as Entidades Setoriais definiram as ações a desenvolver que foram inseridas no MS EPM, sob a forma de projetos, de modo a garantir a respetiva monitorização.

O grau de prossecução dos objetivos do Exército decorre do nível de cumprimento destas ações e está refletido, por Objetivo Operacional, no capítulo seguinte.

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

De um modo geral, todos os Objetivos Operacionais e, conseqüentemente, todos os Objetivos Estratégicos, apresentam um nível de realização consonante com a calendarização prevista.



## a. OE1 – Maximizar o emprego de Forças e meios

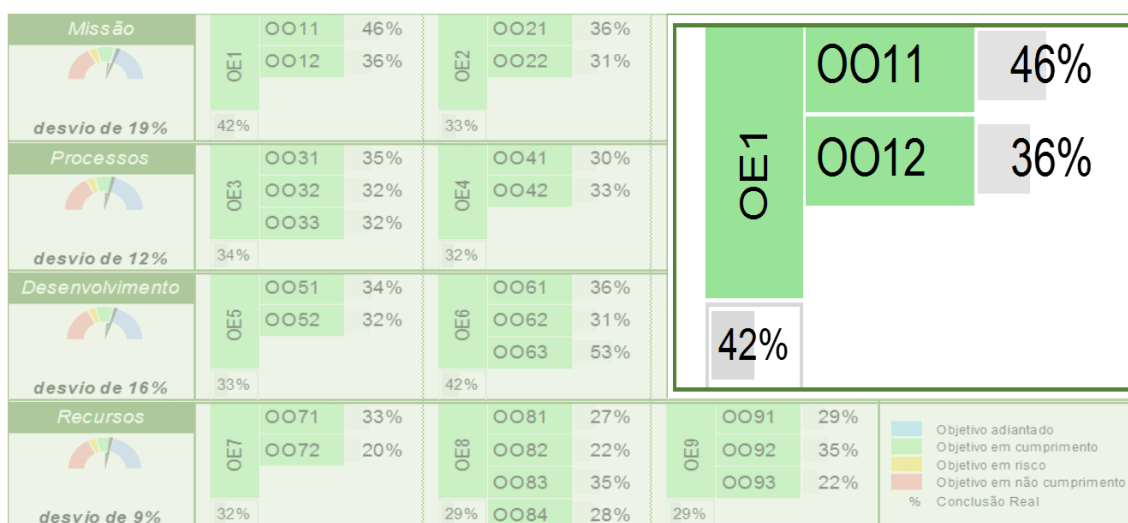


Figura 7 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 1

### (1) OO11 – Elevar o contributo do Exército para a produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano externo

O contributo do Exército para a estabilidade no plano externo assenta em três pilares distintos, mas complementares: a participação em missões humanitárias e de paz, a participação nos mecanismos de resposta rápida da NATO e da EU e a Cooperação no Domínio da Defesa, nomeadamente através da Cooperação Técnico-Militar com os países da CPLP.

#### (a) Missões Humanitárias e de Paz

O Exército participou em 12 missões no âmbito da NATO/Coligação Internacional, da EU e da ONU, tendo-se registado a retração da Força presente no Kosovo e, em sentido oposto, a projeção e início de operação de uma Força no âmbito da MINUSCA, na República Centro Africana.

- Ao nível da NATO/Coligação Internacional, participou na *Kosovo Force* (KFOR), *Assurance Measures*, *Resolute Support Mission*, *Tailored Forward Presence* e *Operation Inherent Resolve*.





**Figura 8 – Participação em missões no âmbito da NATO/Coligação Internacional**

- No âmbito da União Europeia, participou na EUTM Mali, EUTM Somália e na EUTM RCA.



**Figura 9 – Participação em missões no âmbito da União Europeia**

- Relativamente à ONU, integrou a *United Nations Assistance Mission in Afghanistan* (UNAMA), *United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali* (MINUSMA), MINUSCA e *United Nations Mission in Colombia*.

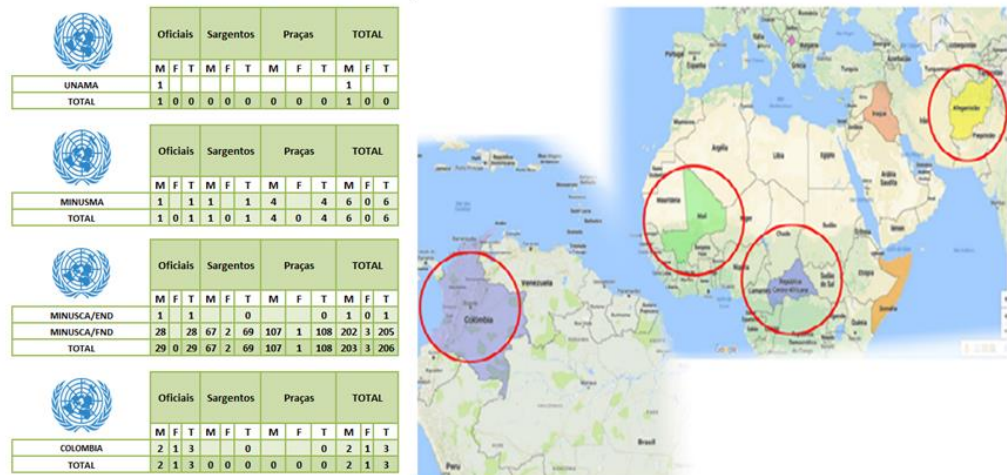


Figura 10 – Participação em missões no âmbito da ONU

(b) Mecanismos de Resposta Rápida

O Exército desenvolveu atividades de treino operacional orientado para a missão, por forma a garantir as condições necessárias ao aprontamento de Forças, de acordo com o empenhamento constante da figura seguinte:

Very High Readiness Joint Task Force (VJTF)	2BIMec(R)/BrigInt	IFFG30 - NTM 30 dias
	ERec/ISTAR/BrigRR	Projeção de UEC no âmbito das AM - Lituânia
European Union Battle Group (EUBG)	BFF/GAC/BrigRR	Em 2017 (IFFG45 - NTM 45 dias)
		Aprontamento em TN no 1º Semestre de 2017
Componente Terrestre da FRI (CompTerrFRI)	1BIPara/BrigRR	Prontidão no 2º Semestre de 2017 - NTM de 10 Dias
	2BIPara/BrigRR	Prontidão no 1º Semestre de 2017 em Cat 2 - 5 Dias
CompOEsp	SOTG + SOLTU	Prontidão no 2º Semestre 2017 em Cat 2 - 2 a 5 Dias
Companhia Geral CIMIC	DestCIMIC-Ex	Prontidão em 2017 em Cat 2 - 2 a 5 Dias

Figura 11 – Forças em prontidão no âmbito dos Mecanismos de Resposta Rápida

**(c) Cooperação Técnico-Militar**

No que concerne à Cooperação Técnico-Militar, o Exército tem em curso 15 projetos, envolvendo um efetivo de 26 militares, conforme se apresenta na tabela seguinte:

País		Efetivo	Projetos
	Angola	10	6
	Cabo Verde	1	1
	Guiné Bissau	1	1
	Moçambique	6	2
	São Tomé e Príncipe	2	2
	Timor Leste	6	3
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>15</b>







**Figura 12 – Projetos no âmbito da Cooperação Técnico-Militar**

De forma sumária, os projetos em curso são os seguintes:

- República de Angola
  - Núcleo Conjunto de Coordenação (NCC) – (LUANDA), projeto da responsabilidade da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN), tem como principal objetivo o apoio à Estrutura Superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas Angolanas e a coordenação de toda a atividade em Angola.
  - Subprojecto NCC.04 – Apoiar a Direção de Forças Especiais – (CABO LEDO), cuja Entidade Técnica Responsável (ETR) é o Exército, através da Brigada de Reação Rápida, tem como objetivo a formação nas áreas de Comandos, Operações Especiais e Paraquedismo.
  - Subprojecto NCC.05 – Apoiar a Capacitação de Forças para Operações de Apoio à Paz – (VALE DO PARAÍSO), cuja ETR é o Exército, através da Escola das Armas.
  - Projeto n.º 2 – Apoiar o Exército Angolano – (LUANDA), cuja ETR é o Exército, tem como objetivo apoiar a Estrutura Superior do Exército Angolano.
  - Subprojecto 02.01 – Apoiar a Instalação da Academia Militar do Exército – (LOBITO), cuja ETR é o Exército, através da Academia Militar, ministrando formação nas áreas de ensino da Topografia e da Balística.

- Subprojecto 02.02 – Apoiar a Estrutura Superior do Exército – (LUANDA)
- República de Cabo Verde
  - Projeto nº 1 – Estrutura Superior das Forças Armadas de Cabo Verde, da responsabilidade da DGPDN, tendo o Exército efetuado uma Assessoria Temporária para ministrar o Curso de Proteção Pessoal.
- República da Guiné Bissau
  - Projeto nº 1 – Estrutura Superior da Defesa, da responsabilidade da DGPDN, aguardando a assinatura do Programa-Quadro entre os dois países, face à instabilidade política na República da Guiné Bissau.
- Moçambique
  - Núcleo Conjunto de Coordenação – (MAPUTO), da responsabilidade da DGPDN, tem como principal objetivo o apoio à Estrutura Superior das Forças Armadas Moçambicanas e a coordenação de toda a atividade em Moçambique;
  - Projeto n.º 2 – Academia Militar Marechal Samora Machel - (NAMPULA), cuja ETR é o Exército, através da Academia Militar.
- República de São Tomé e Príncipe
  - Projeto n.º 1 – Organização Superior da Defesa e das Forças Armadas, da responsabilidade da DGPDN.
  - Projeto n.º 3 – Pelotão de Engenharia Militar de Construções, cuja ETR é o Exército, através do Regimento de Engenharia nº 3.
- Timor Leste
  - Núcleo Conjunto de Coordenação – (DÍLI) da responsabilidade da DGPDN.
  - Projeto n.º 2 – Centro de Instrução Militar Comandante Nicolau Lobato (METINARO), cuja ETR é o Exército, através da Escola das Armas, com o objetivo de ministrar formação a Oficiais, Sargentos e Praças.
  - Projeto nº 5 – Componente Terrestre – (BAUCAU), cuja ETR é o Exército, através da Brigada Mecanizada, com vista a garantir apoio ao Comando e ao Treino Coletivo da Componente Terrestre (Força de Escalão Batalhão).

No mesmo âmbito, o Exército ministrou formação, em Território Nacional, a 43 militares oriundos dos Países da CPLP, conforme consta da figura seguinte:

País		Curso			Total
		AM	CPC	COE	
	Angola	10	0	0	10
	Cabo Verde	10	2	0	12
	Guiné Bissau	7	0	0	7
	Moçambique	5	0	0	5
	São Tomé e Príncipe	4	0	0	4
	Timor Leste	0	0	5	5
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>43</b>

**Figura 13 – Formação ministrada em Portugal, no âmbito da Cooperação Técnico-Militar**

Para além dos 36 militares que frequentam a Academia Militar, 2 militares da República de Cabo Verde, que tiveram formação académica na Academia Militar, frequentaram o Curso de Promoção a Capitão na Escola das Armas e 5 militares da República Democrática de Timor-Leste frequentaram o Curso de Operações Especiais no Centro de Tropas de Operações Especiais, em Lamego.

Para além dos três pilares mencionados, o Exército participou na Conferência de Revisão da Convenção para a Proibição das Armas Biológicas, nas Nações Unidas, em Genebra e garantiu apoio à Autoridade Nacional para a Proibição das Armas Químicas, através da participação nas equipas de acompanhamento da Organização para a Proibição das Armas Químicas, que realizaram inspeções a três empresas, durante os meses de abril e setembro.

## **(2) OO12 – Incrementar a ação do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional**

Em 2017, o Exército procurou garantir uma resposta adequada a todas as solicitações, em conformidade com os Planos aprovados e em vigor, nomeadamente os Planos LIRA, FAUNOS, ALUVIÃO e CÉLULA.

### **(a) Plano LIRA**

O Plano LIRA enquadra os apoios programados do Exército com vista à colaboração com a Autoridade Nacional de Proteção Civil, em ações de rescaldo e de vigilância pós-incêndio, na disponibilização de infraestruturas, de

equipamentos e no fornecimento de apoio logístico, a fim de contribuir para a segurança de pessoas e bens e do património natural.

Este plano vigorou no período de 15Mai17 a 28Nov17, empenhando os seguintes recursos:

- 270 pelotões de rescaldo e vigilância pós-incêndio;
- 79 destacamentos de engenharia;
- 3.649 patrulhas de vigilância e dissuasão;
- 96 oficiais de ligação;
- 27 grupos de comando;
- 2 módulos de apoio psicológico;
- 10 módulos de evacuação de desalojados;
- 6 módulos de alojamento;
- 9 módulos de apoio de serviços;
- 11 módulos de alimentação, servindo um total de 9.342 refeições;
- 28 módulos de recuperação de viaturas;
- 17 módulos de vigilância e deteção de vítimas;
- 5 módulos de apoio sanitário;
- 11.223 militares;
- 1.634 viaturas percorrendo 727.025 Km.

(b) Plano ALUVIÃO

Face à situação de seca registada, no ano de 2017 não se verificou a necessidade de qualquer apoio no âmbito deste Plano.

(c) Plano FAUNOS

Na sequência do Despacho-Conjunto n.º 7.136/2017, de 16 de agosto, do Ministro da Defesa Nacional e da Ministra da Agricultura e do Mar, foi celebrado, em 25 de agosto de 2017, o Protocolo de Colaboração entre as Forças Armadas e o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), que contemplou a realização de ações de “vigilância armada de espaços florestais”.

A operacionalização deste protocolo resultou da coordenação entre a Unidade de Apoio Militar de Emergência e o ICNF, através da definição de 24 equipas para efetuar a vigilância de Matas Nacionais e Perímetros Florestais, no



período de 27 de julho a 30 de setembro, realizando um total de 4.699 horas de vigilância.

O plano de distribuição destas horas pelo período de vigilância foi articulado entre as Unidades do Exército e as delegações do ICNF, de acordo com a distribuição territorial constante da figura seguinte:

EPR	Designação da Área de Atuação
RC6	Perímetro Florestal da Boalhosa
	Perímetro Florestal da Serra de Arga
	Perímetro Florestal das Serras de Vieira e Monte Crasto
	Perímetro Florestal Entre Vez e Coura
	Perímetro Florestal da Serra de Anta
	Perímetro Florestal das Serras do Soajo e Peneda
	Perímetro Florestal de Entre Lima e Neiva
	Parque Nacional da Peneda-Gerês
	Perímetro Florestal da Senhora da Abadia
	Perímetro Florestal da Serra da Nogueira
RI19	Perímetro Florestal do Barroso
	Perímetro Florestal da Serra da Cabreira
	Perímetro Florestal de Chaves
	Parque Natural do Douro Internacional
	Parque Natural de Montesinho
	Perímetro Florestal de Mondim de Basto
RI13	Perímetro Florestal das Serras do Marão, Vila Real e Ordem
	Perímetro Florestal das Serras do Marão e Meia Via
	Perímetro Florestal da Serra da Padrela
	Perímetro Florestal de São Tomé do Castelo
	Perímetro Florestal da Serra de Sta Comba
	Perímetro Florestal das Serras de São Domingos e Escarção
	Perímetro Florestal de Ribeira de Pena
	Perímetro Florestal do Alvão
	Perímetro Florestal de Montemuro
CTOE	Perímetro Florestal da Serra de Leomil
	Perímetro Florestal da Duna de Ovar
RI10	Mata Nacional das Dunas de São Jacinto
	Mata Nacional das Dunas da Gafanha
	Mata Nacional das Dunas de Vagos
	Perímetro Florestal das Dunas de Vagos
	Perímetro Florestal das Dunas de Mira
	Perímetro Florestal das Dunas de Cantanhede

EPR	Designação da Área de Atuação
RI14	Perímetro Florestal da Serra da Freita
	Perímetro Florestal de São Pedro do Sul
	Perímetro Florestal do Préstimo
	Perímetro Florestal da Serra de Arca
	Perímetro Florestal do Ladário
	Perímetro Florestal do Vouga
	Perímetro Florestal da Penoita
	Perímetro Florestal da Serra do Crasto
	Perímetro Florestal de São Salvador
	Perímetro Florestal da Serra do Mundão
	Perímetro Florestal de S. Miguel e S. Lourenço
	Perímetro Florestal do Seixo e Facho
	Parque Natural Serra da Estrela
	Perímetro Florestal do Carvalho
RA4	Mata Nacional das Dunas de Quiaios
	Mata Nacional Prazo de Santa Marinha
	Mata Nacional das Dunas da Costa de Lavos
	Mata Nacional das Dunas da Leirosa
	Mata Nacional de Leiria
	Mata Nacional do Urso
	Mata Nacional do Pedrógão
	Mata Nacional Casal da Lebre
	Parque Natural Serras de Aire e Candeeiros
RI15	Perímetro Florestal de Góis
	Perímetro Florestal da Serra da Lousã
	Perímetro Florestal das Matas do Sobral, Braçal e Cabeça Gorda
	Perímetro Florestal das Serras de São Pedro Dias e Alveite
	Perímetro Florestal de Alge e Penela
	Perímetro Florestal de Castanheira de Pêra
	Mata Nacional da Margaraça
	Perímetro Florestal da Senhora das Necessidades
	Perímetro Florestal da Serra da Avelreira
	Perímetro Florestal de São Pedro do Açor
	Perímetro Florestal da Pampilhosa da Serra
	Perímetro Florestal do Rabadão
	Reserva Natural da Serra da Malcata
	Terrenos do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas
RA5	Área Florestal de Sines
	Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina
	Mata Nacional Vale Verde

**Figura 14 – Atividade de vigilância desenvolvida no âmbito do Plano FAUNOS**



Para a execução da vigilância nos Parques Naturais, Matas Nacionais e Perímetros Florestais foram constituídas equipas de 4 militares com 1 viatura, que se traduziu no seguinte empenhamento total:

- 9 Unidades militares;
- 3.290 militares;
- 1.161 viaturas, percorrendo 190.107 Km.

(d) Plano CÉLULA

No âmbito do Plano CÉLULA, em 2017 o Elemento de Defesa Biológica, Química e Radiológica desenvolveu as seguintes atividades:

- Apoio à EDP, no Parque das Nações, em Lisboa, empenhando 6 militares e 2 viaturas;
- Escolta e transporte de agentes biológicos de elevado valor patrimonial genético e de perigosidade biológica, do antigo Laboratório Nacional de Investigação Veterinária para o Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, empenhando 15 militares e 5 viaturas;
- Descontaminação de infraestruturas laboratoriais do antigo Laboratório Nacional de Investigação Veterinária, empenhando 27 militares e 7 viaturas.

(e) Protocolos Municipais

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

Neste âmbito, foram realizados protocolos com 12 Câmaras Municipais: Boticas, Braga, Castro Marim, Loulé, Mafra, Monchique, Pedrogão Grande, São Brás de Alportel, Silves, Sintra, Tavira e Viana do Castelo, envolvendo os seguintes recursos:

- 8 Unidades militares;
- 2.478 militares;
- 913 viaturas, que percorreram 110.619 km.

(f) Apoio ao Ministério da Agricultura

Em 2017 o Exército prestou apoio ao Ministério da Agricultura no transporte e distribuição de alimentação animal de emergência, operando plataformas logísticas em Monção, Tondela, Gouveia e Vila Nova de Poiares, durante o período de 25 de outubro a 18 de dezembro. Foram transportadas 470 toneladas e distribuídas 1.399 de ração animal, tendo sido empenhados:

- 1.941 militares;
- 731 viaturas, que percorreram 126.249 km.

(g) Apoio ao Ministério do Ambiente

Em apoio ao Ministério do Ambiente, o Exército realizou a operação de transporte de água para a Estação de Tratamento de Águas de Fagilde, no período de 25 de novembro a 15 de dezembro. Foram transportados 905.500 litros de água, tendo sido empenhados:

- 189 militares
- 150 viaturas, que percorreram 11.545 km.

(h) No âmbito do Plano de Atividade Operacional Civil, o Exército apoiou diversas Camaras Municipais, através dos seguintes trabalhos de Engenharia:

Entidade Apoiada	Atividade	EFETIVO
CM Castro Marim	Reparação de troços de estradas e caminhos	10
CM Monchique	Reparação de troços de estradas camarárias	3
CM Silves	Demolição ETAR / Abertura de valas	5
CM Loulé	Reparação de troços de estradas camarárias	3

**Figura 15 – Atividade no âmbito do Plano de Atividade Operacional Civil**

(i) Paralelamente, foram executados um conjunto de trabalhos em “Apoio ao Desenvolvimento e Bem-Estar”, de que se destacam:

Entidade Apoiada	Atividade	EFETIVO
CM Odivelas	Limpeza de margens de ribeiras	2
CM Pedrogão Grande	Construção plataforma parque Industrial	8
CM Cantanhede	Limpeza de cursos de água	4
CM Espinho	Abertura de vala e nivelamento na praia de Espinho	6
CM S. Brás Alportel	Reconhecimento de Frente de Trabalho	3
CM Mira	Colocação dos TL s/Retificação da cota do areal	4
CM VN Barquinha	Transporte de pódicos de madeira	5
CM Mafra	Montagem de Ponte Mabey Compact 200	53

**Figura 16 – Apoios inopinados a entidades civis**

- (j) No âmbito da Defesa Biológica e Química, o Exército apoiou:
- A Direção-Geral de Alimentação e Veterinária, na investigação do elevado número de mortes de aves aquáticas na Reserva Natural do estuário do Tejo.
  - A transferência das coleções de *Bacillus Anthracis* do antigo Laboratório Nacional de Investigação Veterinária para as instalações do Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica, através da indexação da coleção e acondicionamento, implementação de metodologias de genotipagem e de recuperação a partir de solos.
- (k) O Exército apoiou o Instituto Português do Sangue, na realização de colheitas de doações de sangue, através da divulgação, disponibilização de instalações, recursos humanos e materiais e apoio logístico, tendo-se registado um total de 78 consultas médicas e 64 doações.
- (l) Em 2017, o Exército empenhou um total de 19.169 militares, conforme se resume na figura seguinte:

PLANO/AÇÕES	EFETIVO
Plano Lira	11 223
Plano Aluvião	0
Plano Faunos	3 290
Plano Célula	48
Protocolos Municipais	2 478
Apoio ao Ministério da Agricultura	1 941
Apoio ao Ministério do Ambiente	189
<b>Total</b>	<b>19 169</b>

**Figura 17 – Total de efetivos empenhados**

## b. OE2 – Contribuir para uma Defesa Nacional participativa

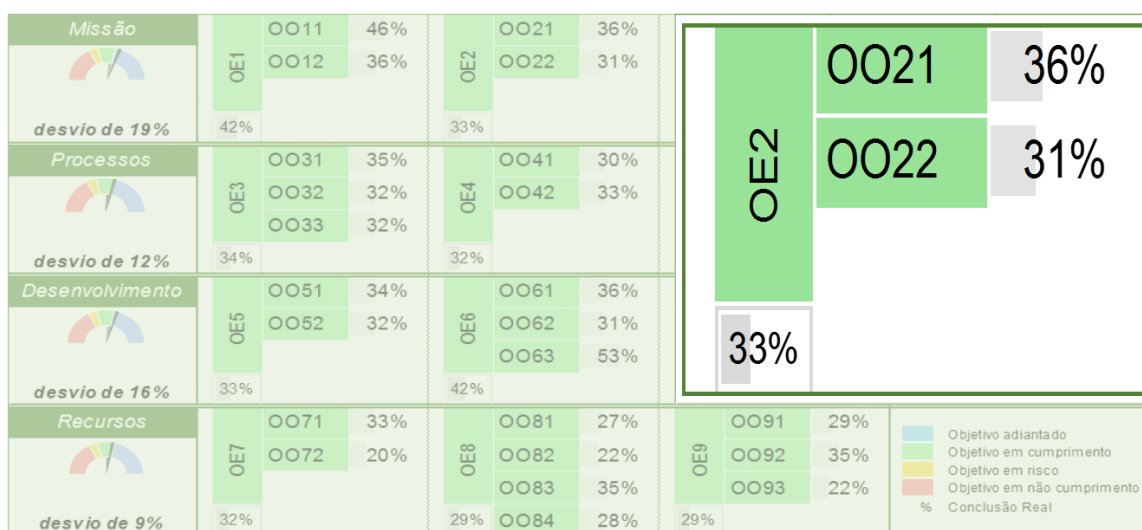


Figura 18 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 2

### (1) OO21 – Aumentar a participação da sociedade nas atividades do Exército

As atividades de cariz histórico e cultural constituem-se como um importante elo de ligação entre o Exército e a sociedade.

Em 2017, verificou-se um incremento muito significativo (19,8%, face a 2016) do número de visitantes aos museus militares, arquivos e Biblioteca do Exército, conforme se detalha na figura seguinte.

Museu/Biblioteca/Arquivo	Visitantes
Arquivo Histórico Militar	1 187
Arquivo Geral do Exército	267
Biblioteca do Exército	140
Museu Militar do Porto	9 275
Museu Militar da Madeira	6 758
Museu Militar de Elvas	8 159
Museu Militar de Lisboa	18 824
Museu Militar do Buçaco	6 217
Museu Militar de Bragança	58 038
Museu Militar dos Açores	24 172
<b>Total</b>	<b>133 037</b>

Figura 19 – Visitantes dos Museus, Arquivos e Biblioteca do Exército

Os museus mais visitados foram o Museu Militar de Bragança (58.038), Museu Militar dos Açores (24.172) e Museu Militar de Lisboa (18.824). O Arquivo Histórico

Militar registou um decréscimo de 27% de consulentes, enquanto o Arquivo-Geral do Exército, além dos 267 consulentes, registou a entrada de 12.264 pedidos de documentação diversa, tendo sido possível dar resposta a 8.774.

Considerando a sazonalidade das visitas, e analisando a distribuição apresentada na figura seguinte, constata-se a ocorrência de dois picos de visitantes, respetivamente, no período de Verão, associado à atividade turística e no período de abril e maio, associado às atividades letivas.

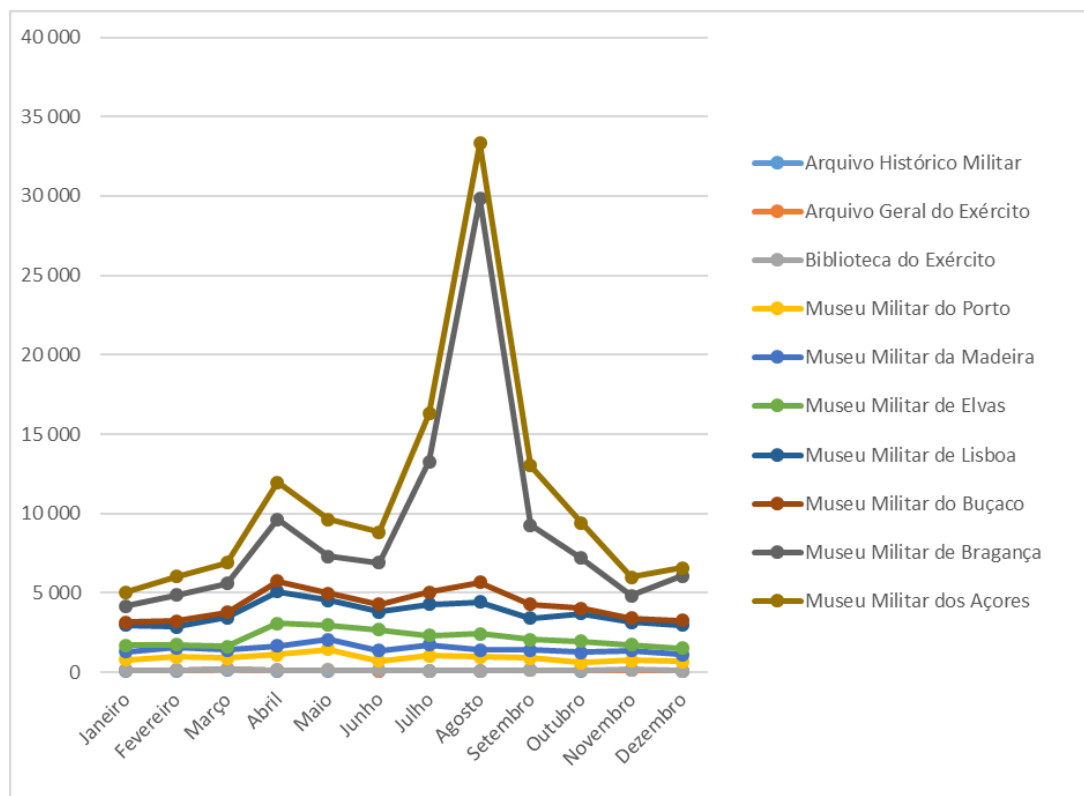


Figura 20 – Distribuição sazonal das visitas

## (2) OO22 – Ampliar a quantidade e tipologia de atividades do Exército destinadas aos cidadãos

No sentido de promover atividades que proporcionem aos cidadãos o contacto com a Instituição Militar e uma experiência militar no Exército, dando a conhecer a sua missão, as suas atividades e possibilidades e o seu contributo para as diferentes áreas de interesse nacional, encontra-se em curso um projeto que visa incrementar o apoio aos “Núcleos dos Cadetes do Exército”, envolvendo militares na reserva e tendo como público alvo jovens em idade escolar, com ênfase para as dimensões da comunicação, reserva e recrutamento.

Da mesma forma, mas envolvendo um público alvo de faixas etárias superiores, que inclui militares na reserva e na reforma, está em curso o projeto “Divulgação do Exército junto das Universidades Seniores”.

Ao nível cultural, foram realizadas Tertúlias de História Militar e de Heráldica Militar, com o objetivo de promover, junto dos cidadãos, um melhor entendimento do Exército e dos seus relacionamentos. Destas, destacam-se:

- As Empresas ou intenções emblemáticas, sua representação no Palácio do Lavradio (Palestrante: Professor Doutor Humberto Nuno Oliveira);
- A Batalha do Tuiuti no contexto da Guerra do Paraguai (Palestrante: Coronel de Infantaria do Exército Brasileiro, Alexandre Mendonça);
- Mulheres e a Guerra (Palestrante: Sargento Chefe de Cavalaria Sousa Gomes);
- O Corpo de Artilharia Pesada Independente. Do Campo Entrincheirado de Lisboa à Flandres (Palestrante: Coronel de Engenharia Paulo Berger);
- A 1ª Guerra Mundial em África – Organização, Propaganda e Conflito (Palestrante: Sargento-Mor de Material Rodrigues Emídio);
- Visita ao Museu Militar de Lisboa (áreas temáticas) (Coordenador: Coronel António Velez);
- Fronteiras Temporais (Palestrante: Fábio Dimas);
- Mundo Árabe (Palestrante: Alferes Luís Ferreira).

Ao nível da formação, o Exército procurou afirmar-se enquanto instituição de referência nacional no âmbito do comando e liderança, através de ações formativas dirigidas à sociedade civil, com ênfase para a realização do Curso de Liderança para a Associação Nacional de Jovens Empresários e do “Debate sobre Liderança/Motivação” que contou com a participação do Engenheiro Fernando Santos (selecionador nacional de Futebol).

Paralelamente, foram ministrados cursos na área da Saúde Militar, para a Marinha e Força Aérea Portuguesa, Autoridade Marítima Nacional, Polícia Judiciária Militar e Junta de Freguesia de Campo de Ourique, enquanto que, no âmbito da Medicina Veterinária, garantiu acompanhamento de 13 civis em estágios de Licenciatura e Mestrado Integrado em Medicina Veterinária e de Enfermagem Veterinária.

Ao nível do apoio psicossocial, o estabelecimento de parcerias com algumas Universidades e Centros de Investigação promoveu o intercâmbio de experiências

e modos de atuação no âmbito da investigação científica, seleção, orientação escolar, intervenção na crise e na formação e permite desenvolver estudos e investigações, rever modelos de seleção em uso no Exército, criar novas provas personalísticas, validar e normalizar provas de seleção e rever os perfis de seleção, ao mesmo tempo que contribui para a imagem do Exército junto da sociedade civil.

### c. OE3 – Garantir condições adequadas de treino e emprego

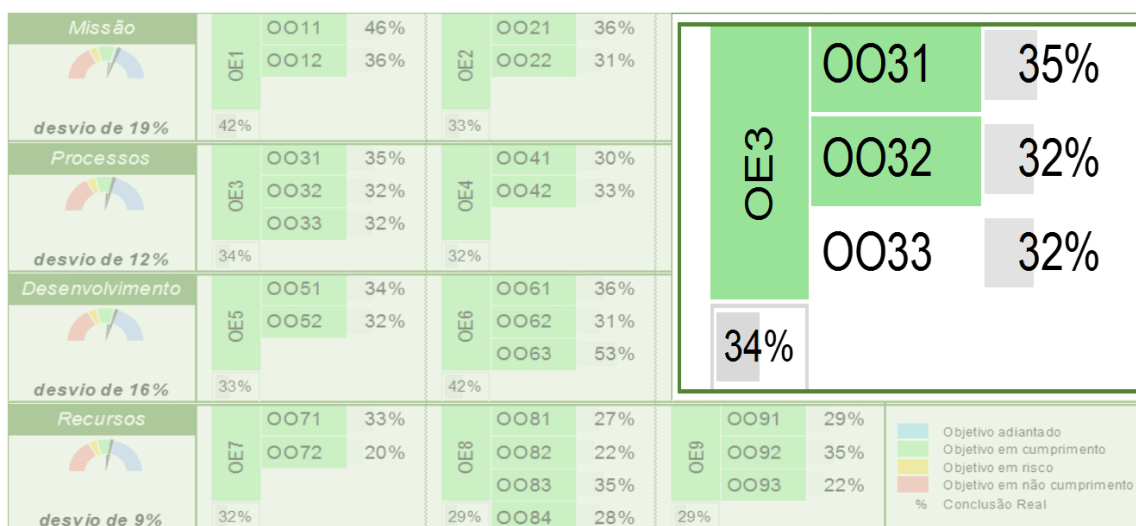


Figura 21 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 3

#### (1) OO31 – Aumentar as Forças e o pessoal treinado e certificado

A avaliação e a certificação das Forças constituem um mecanismo de validação dos requisitos operacionais, com vista ao emprego em missões no âmbito das Forças Nacionais Destacadas, à participação nos mecanismos de resposta rápida da NATO e da EU, à afiliação de Unidades à Estrutura de Forças da NATO ou ao desempenho de missões de interesse público.

Em 2017, esta validação foi efetuada mediante a realização de *Combat Rediness Evaluation* (CREVAL) a todas as Forças a destacar pelo Exército no âmbito das Forças Nacionais Destacadas, bem como às destinadas à Força de Reação Imediata (FRI). Não obstante, a certificação da Unidade de Apoio Militar de Emergência não se realizou, pelo facto de a capacidade ainda não estar totalmente edificada, sendo de prever que a mesma seja possível se verifique com a implementação futura da série de exercícios FENIX.

No âmbito das Operações Interagências, o Exército participou no exercício RAILEX, tendo em vista testar os planos de Emergência Ferroviária em vigor para o Gestor de Infraestrutura Ferroviária e Empresas de Transportes Ferroviários.

Em 2017, o Exército definiu o sistema e a estrutura para a Modelação e Simulação, implementou o Núcleo de Simulação e Treino PANDUR, no Regimento de Infantaria 13, de forma a otimizar a formação e o treino simulados, tático e de condução da Viatura Blindada de Rodas (VBR) 8X8 PANDUR e iniciou o processo de identificação dos requisitos técnicos para um novo sistema de simulação construtiva.

## **(2) OO32 – Promover o treino de âmbito conjunto e combinado**

As atividades desenvolvidas no âmbito do planeamento, coordenação e execução do treino operacional, viabilizaram a consecução das metas estabelecidas e a identificação de novas oportunidades.

A execução do Plano Integrado de Treino Operacional, foi orientada por forma a atingir o nível de ambição definido, respeitando os compromissos assumidos no âmbito das diversas organizações, cooperações e afiliações. Pretendeu-se, assim, treinar as Forças e capacidades com vista a estarem preparadas para que pudessem ser empenhadas nas diferentes missões e tarefas para as quais foram criadas e/ou solicitadas.

Foram realizados vários Exercícios, conforme se resume na figura seguinte:

Escalão	Nº de Exercícios
Combinados	10
Conjuntos	9
Sectorial/Exército	6
Sectorial/Brigada	35
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Figura 22 – Exercícios realizados**

Importa referir que a inscrição dos Exercícios ORION, CELULEX e CIBERPERSEU no *Military Training Exercise Planning* (MTEP) já começou a dar os seus frutos, registando-se a participação de Forças internacionais, e a presença de diversos observadores no exercício ORION.

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

Durante o ano de 2017, foram empenhados 10.523 militares e 1.385 viaturas.

Ao nível da interoperabilidade, o Exército continuou o seu empenhamento, quer ao nível da FINABEL, através da participação nas reuniões de Chefes de Estado-Maior



dos Exércitos e de Peritos Militares Principais, que decorreram em Soestduinen, na Holanda, quer ao nível dos grupos de trabalho NATO, no âmbito dos NATO *Standardization Agreements* (STANAG), tendo realizado, entre 16 e 20 de outubro, a 38.ª Reunião do *Land Operations Working Group* (LOWG) em Lisboa, que contou com a participação de mais de 60 delegados.

Ao nível das atividades de Educação Física, Equitação e Tiro o Exército organizou os Campeonatos Desportivos do Exército nas modalidades de Tiro Desportivo, Orientação, Duetlo BTT, Corta-mato e Pentatlo Militar; bem como, ao nível das Forças Armadas, o Campeonato Nacional Militar de Corta-Mato, e competições desportivas militares de Equitação e de Paraquedismo e participou nos Campeonatos Nacionais Militares, nas modalidades de Tiro Desportivo, Orientação, Duetlo BTT e Corta-Mato.

Paralelamente, o Exército participou em competições civis, nas modalidades de Tiro Desportivo, Equitação, Balonismo, Paraquedismo e ainda na edição inaugural do “*Ironman 70.3 Cascais 2017*”, uma prova de Triatlo de longa distância, de grande visibilidade;

### **(3) OO33 – Melhorar o apoio logístico e a sustentação**

Ao nível do apoio logístico às Forças Nacionais Destacadas, foram estabelecidos diversos *Memorandum of Understanding* (MOU) e *Technical Agreements* (TA), nomeadamente:

- MOU com a Organização das Nações Unidas, no âmbito da participação na MINUSCA;
- TA com Espanha, com vista à sustentação logística do contingente Português na *Operação Inherent Resolve*, no Iraque, que, apesar de já estar em vigor no terreno, ainda aguarda assinatura das partes;
- Desenvolvimento de um acordo com a NATO *Support and Procurement Agency* (NSPA), com vista à sustentação da Força a projetar para o Afeganistão, em 2018, no âmbito da *Resolute Support Mission*.

Ao nível do apoio logístico em Território Nacional, para além das atividades de sustentação corrente, o Exército apostou no desenvolvimento de um modelo de fardamento operacional que permita aos militares realizar, em segurança, um conjunto alargado atividades em contextos diferenciados (rescaldo pós-incêndio florestal, controlo de tumultos, progressão tática, etc.).

Neste âmbito, foram elaboradas as especificações técnicas inerentes ao procedimento para aquisição de fardamento e equipamento para as ações de rescaldo pós-incêndio florestal, contemplando, entre outros, o vestuário (calça, dólmen, bota, capacete) e ferramentas diversas (pás, machado, abafador, ancinho).

Aguarda-se o desenvolvimento do processo de fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual por parte do Ministério da Administração Interna.

Ao nível da aquisição de munições, está em curso um programa plurianual de aquisição, financiado pelo Programa Reservas de Guerra da LPM, com uma dotação que ascende a 8M€, para o período entre 2017 e 2020.

Em 2017 foi disponibilizada, no orçamento das FND, uma dotação de cerca de 1M€ destinada à aquisição de munições para a Força de Reação Rápida a projetar para o Afeganistão em 2018, no âmbito da *Resolute Support Mission*. Esta aquisição, que decorre através da NSPA, transitou para 2018.

Estes montantes ficam, no entanto, muito aquém das reais necessidades do Exército, nomeadamente, no âmbito da formação e treino.

#### d. OE4 – Melhorar a imagem do Exército

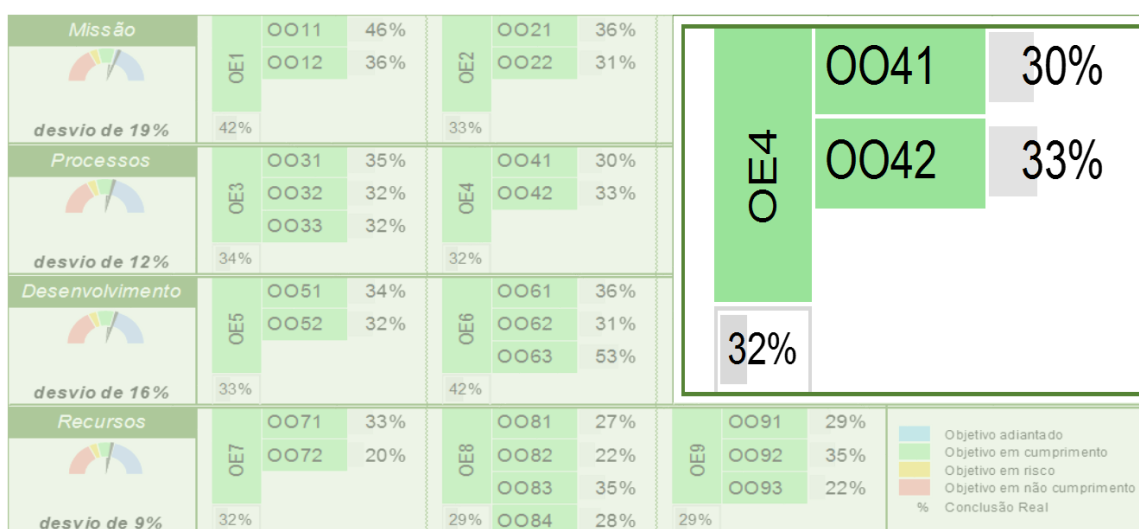


Figura 23 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 4

#### (1) OO41 – Melhorar a comunicação do Exército

Em 2017 o Exército implementou um novo conceito de “estrutura de comunicação do Exército” e apostou na formação relativa à Comunicação e ao relacionamento com os Órgãos de Comunicação Social, no âmbito dos cursos de formação e promoção e da preparação de Forças para missões no estrangeiro. Neste particular, é ainda de destacar a formação sobre “As neurociências aplicadas à comunicação”.

Paralelamente, intensificou a presença online, através da alteração da página na internet e da criação de um canal no *Youtube* e desenvolveu normativos tendentes à uniformização da imagem institucional.

## **(2) OO42 – Melhorar a divulgação do património histórico, cultural, intelectual, científico e ambiental do Exército**

Ao nível da divulgação do património histórico e cultural, do Exército, destaca-se o desenvolvimento do projeto Portal das Instituições de Memória da Defesa Nacional, que envolve a implementação de um portal de pesquisa integrada das Bibliotecas, Arquivos e Museus da Defesa Nacional, que irá integrar as seguintes entidades:

- Academia Militar;
- Centro de Informação Geoespacial do Exército;
- Direção de Infraestruturas do Exército;
- Museu Militar do Porto;
- Biblioteca do Exército;
- Escola das Armas;
- Escola de Sargentos do Exército;
- Escola dos Serviços;
- Colégio Militar;
- Arquivo Histórico Militar;
- Centro de Audiovisuais do Exército;
- Museu Militar de Bragança;
- Museu Militar de Lisboa;
- Museu Militar do Porto;
- Museu Militar de Elvas;
- Museu Militar dos Açores;
- Museu Militar da Madeira.

Da mesma forma, foi dada continuidade à inventariação de património móvel na Base de Dados *InArte Premium* e ao processo de adesão à Rede de Bibliotecas da Defesa Nacional.

Para além destes projetos, manteve-se a aposta na divulgação, através de exposições itinerantes, conferências, colóquios, tertúlias e da realização de cerimónias evocativas dos muitos conflitos em que Portugal interveio (Aljubarrota, Ameixial, Atoleiro, Buçaco, Vimeiro, Linhas de Elvas).

Paralelamente, o Exército participou em projetos e desenvolveu diversas atividades de cariz histórico-cultural de que se destacam:

- Programa D. Afonso Henriques, destinado apoiar atividades do Exército; no âmbito da cultura, desporto e recreio;
- Evocação dos 100 anos da Grande Guerra, visando relembrar a participação do Corpo Expedicionário Português (CEP) na Grande Guerra, que envolveu, entre outras ações, a edição do livro “a Artilharia portuguesa na Grande Guerra”, a comemoração do dia festivo do ex-Batalhão de Sapadores dos Caminhos de Ferro e a reparação de “peça 7,5 cm t.r. Schneider canet m/1904”;
- Centro Interpretativo do Corpo Expedicionário Português na Grande Guerra;
- Reprogramação do Museu da Academia Militar, desde 1641 até à atualidade;
- 2º Centenário da Morte do General Gomes Freire de Andrade;
- Ciclo de Conferências Renascimento da Infância;
- Participação no Dia Internacional dos Monumentos e Sítios, no Dia Internacional dos Museus e na Noite Europeia dos Museus;
- Exposição “Marquês de Sá da Bandeira – o anti escravagista”, no âmbito da “Lisboa Capital Ibero-americana da Cultura 2017”, que contou com cerca de 4.000 visitantes.

### e. OE5 – Reforçar o valor dos recursos humanos do Exército

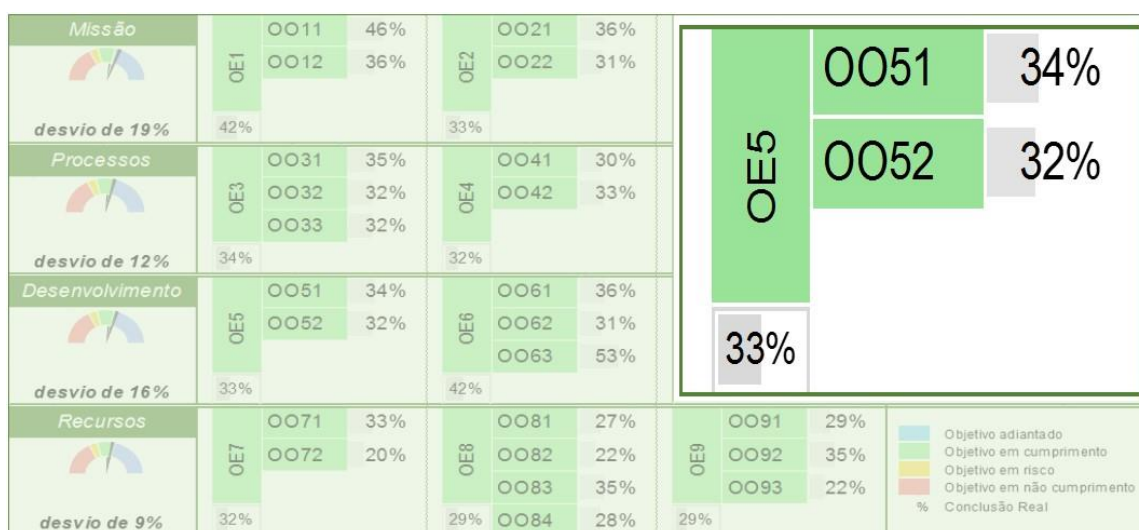


Figura 24 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 5

#### (1) OO51 – Aumentar a qualidade e o reconhecimento da oferta educativa do Exército

Ao nível do Ensino Superior, o ano de 2017 marcou a concretização do processo de acreditação dos ciclos de estudos das Academia Militar pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Neste sentido, as comissões de avaliação externa para os ciclos de estudos de Ciências Militares, Engenharias e Administração já emitiram os relatórios preliminares, aguardando-se decisão final da A3ES.

Paralelamente, a A3ES já proferiu decisões finais os seguintes ciclos de estudo:

- Mestrado em Guerra de Informação: acreditado sem condições por um período de seis anos;
- Mestrado Integrado em Ciências Militares, especialidades de Infantaria, Artilharia e Cavalaria: acreditado com condições a um ano (cumprimento de rácios de corpo docente legalmente estabelecidos) e a três anos (incremento dos índices de produção científica);
- Mestrado Integrado em Administração Militar e Administração da Guarda Nacional Republicana: acreditado por um ano, durante o qual a Academia Militar deve formular planos de estudos para a implementação de um ciclo de estudos de Licenciatura em Administração/Gestão e um ciclo de estudos de Mestrado em Administração com especialidades que se adequem às necessidades operacionais do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

No âmbito dos Mestrados Integrados de Engenharia, os relatórios preliminares identificaram a necessidade de celebrar um contrato de associação com o Instituto Superior Técnico, tendo sido constituídas uma comissão de acompanhamento da negociação do contrato de associação e as comissões científicas para revisão dos planos de estudos dos quatro ciclos de estudos, a submeter ao conselho científico do Instituto Superior Técnico.

Foi ainda identificada a necessidade de reforço do corpo docente no sentido de:

- Fazer corresponder a cada unidade curricular um professor doutorado e, quando necessário, um assistente doutorado;
- Fazer corresponder a cada unidade curricular um único professor doutorado;
- Contratar docentes civis e nomear militares para frequentar doutoramentos nas áreas de carência da Academia Militar.

Ao nível do Ensino Básico e Secundário, continuou a consolidação do sistema de ensino não superior de matriz militar, preconizado pelo DL n.º 125/2015, de 7 de julho, designadamente ao nível do conceito da formação militar, em paralelo com a implementação do método de Singapura (*Great Math*), ao nível da formação de docentes, no ensino da Matemática no 1º Ciclo do Ensino Básico, no Colégio Militar.

No ano letivo de 2016/2017 ingressaram nos Estabelecimentos Militares de Ensino 244 novos alunos, conforme distribuição que se apresenta na figura seguinte:

	CM			IPE			TOTAL		
	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total
Internos	66	46	112	45	20	65	111	66	177
Externos	33	9	42	22	3	25	55	12	67
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>55</b>	<b>154</b>	<b>67</b>	<b>23</b>	<b>90</b>	<b>166</b>	<b>78</b>	<b>244</b>

**Figura 25 – Admissões aos Estabelecimentos Militares de Ensino – ano letivo de 2016/2017**

O efetivo total dos Estabelecimentos Militares de Ensino ascendeu a 1.038 alunos, com a seguinte distribuição:

	CM			IPE			TOTAL		
	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total
Internos	272	116	388	80	12	92	352	128	480
Externos	184	168	352	146	60	206	330	228	558
<b>Total</b>	<b>456</b>	<b>284</b>	<b>740</b>	<b>226</b>	<b>72</b>	<b>298</b>	<b>682</b>	<b>356</b>	<b>1 038</b>

**Figura 26 – Alunos que iniciaram o ano letivo de 2016/2017**

Ao nível do aproveitamento escolar, verifica-se uma taxa global de 89%, com a distribuição por estabelecimento de ensino e por ciclo de estudos, que se apresenta na figura seguinte:

Ciclo de Estudos	CM			IPE			TOTAL		
	Inscritos	Aprovados	%	Inscritos	Aprovados	%	Inscritos	Aprovados	%
1º Ciclo	174	174	100%	0	0		174	174	100%
2º Ciclo	163	157	96%	64	57	89%	227	214	94%
3º Ciclo	274	248	91%	131	95	73%	405	343	85%
Secundário	129	101	78%	103	95	92%	232	196	84%
<b>Total</b>	<b>740</b>	<b>680</b>	<b>92%</b>	<b>298</b>	<b>247</b>	<b>83%</b>	<b>1 038</b>	<b>927</b>	<b>89%</b>

**Figura 27 – Aproveitamento escolar no ano letivo de 2016/2017**

Durante o ano letivo em análise abandonaram os Estabelecimentos Militares de Ensino 101 alunos, segundo a seguinte distribuição:

Ciclo de Estudos	CM	IPE	TOTAL
1º Ciclo	0	0	0
2º Ciclo	10	3	13
3º Ciclo	57	8	65
Secundário	20	3	69
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>14</b>	<b>101</b>

**Figura 28 – Saídas dos Estabelecimentos Militares de Ensino – ano letivo de 2016/2017**

O número de alunos que concluiu com sucesso o 12º ano ascendeu a 46 (23 no Colégio Militar e 23 no Instituto dos Pupilos do Exército), sendo de realçar que os 23 alunos do Colégio Militar e 19 alunos do Instituto dos Pupilos do Exército ingressaram no Ensino Universitário.

Ao nível da formação técnica e do reconhecimento de competências, realce para a transformação do Curso de Formação de Sargentos num Curso Técnico Superior Profissional de nível 5 e a consolidação da certificação da formação, através da atualização de referenciais de curso e do programa de reconhecimento, validação e certificação de competências, com vista a facilitar a reintegração no mercado de trabalho dos militares e civis que servem no Exército.

Neste âmbito, está concluída a plataforma informática para a gestão do programa QUALIFICA, aguardando-se o despacho para a sua implementação.

## **(2) OO52 – Promover a qualificação dos militares e civis nas formações no Exército e formação no âmbito Nacional e Internacional**

Ao nível da formação superior, foi dada continuidade aos processos de atribuição do Grau de Mestre aos oficiais licenciados Pré-Bolonha pela Academia Militar, foram ministrados dois cursos de transição para a categoria de oficiais dos Quadros de Técnicos de Saúde e o XLIII Curso de Formação de Capelães, frequentados por cinco sacerdotes que ingressaram no Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas.

Paralelamente, 23 militares do Exército frequentaram ações de formação em instituições civis de Ensino Superior.

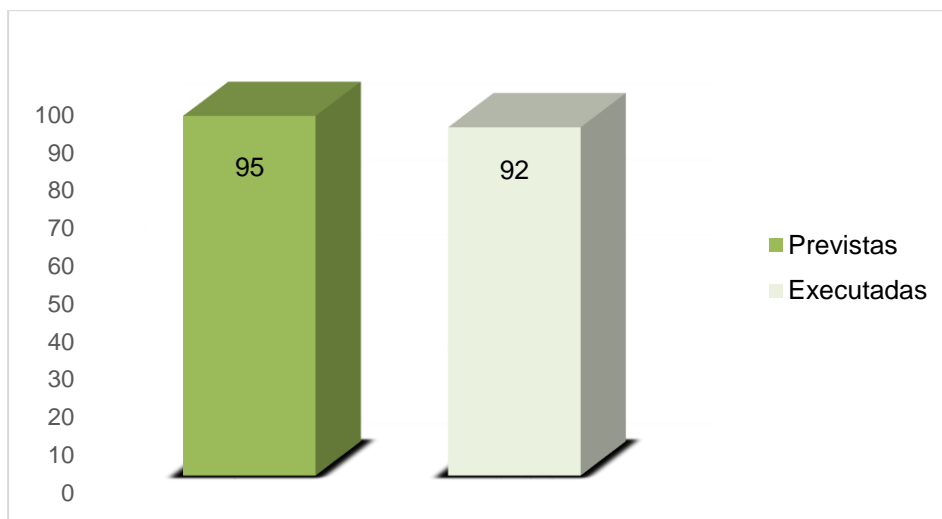
Ao nível da formação no estrangeiro, procedeu-se à revisão dos normativos internos, através da Diretiva n.º 138/CEME/17 – Formação no estrangeiro para militares e civis do Exército Português e formação no Exército Português para militares e civis de Países Amigos, que definiu orientações gerais, responsabilidades e procedimentos no planeamento, execução e exploração dos resultados das atividades de formação relacionadas com cursos, estágios e ações de formação no estrangeiro, para militares e civis do Exército Português, e com cursos, estágios e ações de formação no Exército Português para militares e civis de Países Amigos.

Frequentaram ações de formação no estrangeiro 17 Oficiais, 6 Sargentos, 1 Praça e dois Funcionários Civis, num total de 26 ações de formação. Neste âmbito, destaca-se a frequência do XVI Curso de Altos Estudos Estratégicos para Oficiais Superiores Ibero-Americanos, em Madrid.

Ao nível da formação técnica, verificou-se a frequência de 53 ações de formação noutros Ramos das Forças Armadas e nas Forças de Segurança (22 Oficiais e 31 Sargentos) e de 68 ações de formação em Organismos Civis, (37 Oficiais, 18 Sargentos, 2 Praças e 11 Funcionários Civis).

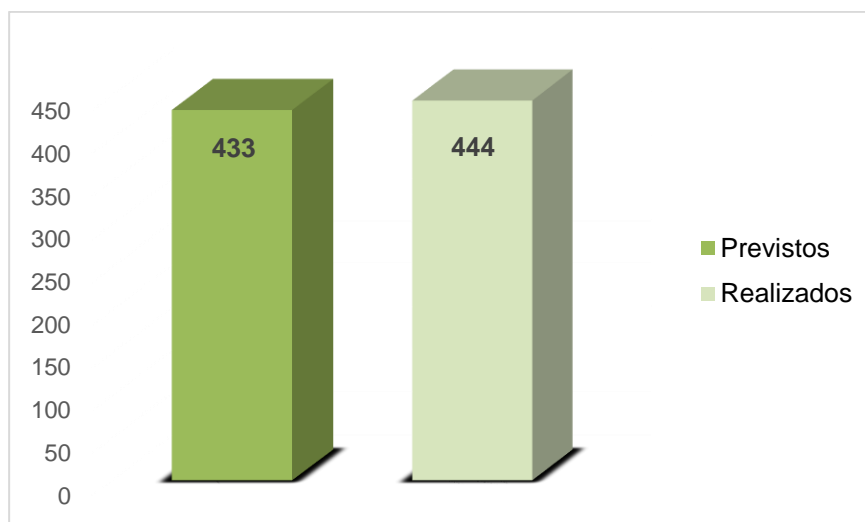
Relativamente à formação que confere certificados de qualificação, das 95 ações de formação previstas, foram realizadas 92 (80 ações de Formação Inicial e 12 de Qualificação/Atualização/Aperfeiçoamento/Especialização).





**Figura 29 – Ações de Formação que conferem certificados de qualificação (SIGO)**

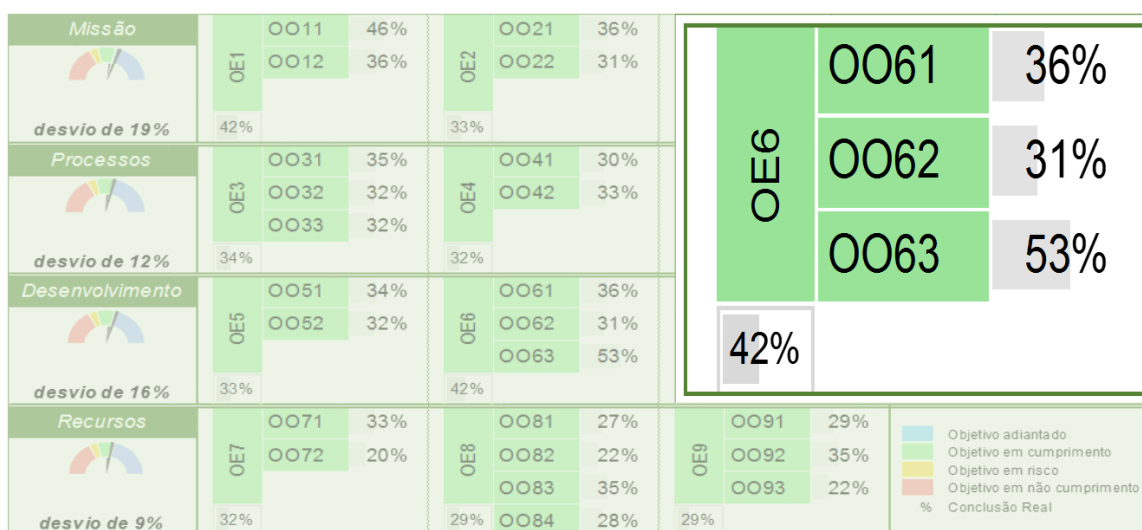
Relativamente ao Plano de Formação Anual, foram realizadas 444 ações de formação, valor que se encontra acima das 433 ações planeadas e que representa um incremento de 30 ações de formação face às realizadas em 2016.



**Figura 30 – Formação no âmbito do PFA**

Ao nível do Ensino à Distância, manteve-se a aposta na plataforma *Moodle* e iniciou-se o desenvolvimento da ferramenta de vídeo-classe “*Skype for Business Office 365*”, que permitirá, no âmbito do Centro de Línguas do Exército, a gravação das sessões e o acesso aos conteúdos formativos, em qualquer local e a qualquer hora.

**f. OE6 – Maximizar os recursos patrimoniais do Exército**



**Figura 31 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 6**

**(1) OO61 – Melhorar o património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento e ambiental do Exército**

Ao nível do património histórico e cultural, o Exército continuou a apoiar e a promover o desenvolvimento de estudos e investigação em História Militar, de que se destaca a digitalização e disponibilização do Fundo de Macau e dos Boletins Individuais do Corpo Expedicionário Português.

Ao nível do acervo doutrinário, foram aprovadas três Publicações Doutrinárias do Exército (PDE):

- PDE 3-05-30 Organização de Sessões de Lançamento em Paraquedas;
- PDE 4-23-00 Segurança e Defesa Alimentar no Exército, END e FND;
- PDE 5-00 Processo Operacional e Planeamento Tático, Volume I – Processo Operacional.

Adicionalmente, foi iniciada a elaboração ou revisão das seguintes publicações:

- PDE 5-00 Processo Operacional e Planeamento Tático, Volume II – Planeamento Tático;
- PAD 320-01 Publicações do Exército;
- PAD 230-01 Regulamento Geral do Serviço nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos.

Ao nível da Lições aprendidas, foram difundidas as publicações de Retorno de Experiências: “12 anos de Afeganistão – O que se aprendeu” e “*Trident Juncture 15*”, estando previsto, a breve trecho, a tradução para língua inglesa, com vista à sua partilha e disseminação na base de dados de Lições Aprendidas da NATO. No mesmo âmbito, teve início a produção das publicações de Retorno de Experiências dos Teatros do Kosovo, Lituânia e República Centro Africana.

A nível académico e científico, verificou-se um incremento de cerca de 100 documentos no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), entre teses de Mestrado Integrado e documentos de autores e investigadores da Academia Militar. As pesquisas bibliográficas (*downloads*) durante o ano de 2017 ascenderam 78.649.

Ao nível ambiental, salienta-se a implementação de um Sistema de Gestão de Energia na Brigada Mecanizada, tendo em vista a certificação pela norma internacional ISO 50001 – Gestão de Energia.

## **(2) OO62 – Expandir a rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico e ambiental**

Em 2017, o Exército continuou a aposta no desenvolvimento de parcerias com diversas entidades nacionais e estrangeiras.

A nível científico, celebrou um protocolo com o Laboratório de Polícia Científica da Polícia Judiciária, com vista à partilha de boas práticas laboratoriais.

A nível histórico e cultural, foram estabelecidas parcerias com diversas instituições de ensino, com vista à divulgação do património museológico.

A nível académico, para além dos intercâmbios com Espanha, Roménia, Reino Unido e Polónia, realizados ao abrigo do ERAMUS *Plus*, através de ações de mobilidade de docentes, foram realizadas as seguintes iniciativas:

- Estágio de Língua Portuguesa, com a duração de uma semana, à delegação da École Militaire Inter Armées (França);
- Frequência, por três cadetes da Academia Militar, do módulo de Robótica em Saint-Cyr Coëtquidan (França);
- Frequência, entre março e junho de 2017, de um Semestre Académico Internacional por dois cadetes da United States Military Academy (Estados Unidos da América);
- Participação de uma delegação constituída por um capitão e dois Cadetes no

Exercício “TIERRA 2017” e visita do Comandante da Academia Militar à Academia General Militar (Espanha);

- Visita à Academia Militar das Agulhas Negras (Brasil);
- Reciprocamente, a academia Militar recebeu as visitas das Academias Militares do Exército de Angola, Agulhas Negras (Brasil), Alemanha, Bélgica, Estados- Unidos da América, Polónia, República Checa e Roménia.

### **(3) OO63 – Assegurar o controlo, a segurança, a qualidade e a igualdade**

Ao nível da atividade inspetiva do Exército, o plano anual de inspeções foi, na generalidade, cumprido. No entanto, não foi possível realizar nenhuma das Inspeções de Programas, Processos e Sistemas (IPPS) planeadas, tendo as mesmas sido reprogramadas para 2018,

No período em apreço, foram revistas as listas de verificação a implementar nas Inspeções Técnicas de Segurança Militar e, em resposta às quebras de segurança em infraestruturas/instalações do Exército (ex. paióis de TANCOS), o estado de segurança em vigor foi reforçado e, no exercício LUSITANO 17, foram testados os estados de segurança, de forma gradual, tendo chegado a BRAVO com algumas medidas de CHARLIE.

Paralelamente, foi reforçado o investimento em Sistemas Supletivos Eletrónicos de Segurança, com vista à instalação de videovigilância, alarmes ou controlo de acessos em áreas críticas, em 16 Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército.

No âmbito da Higiene e Segurança Alimentar, para além da atividade inspetiva e de apoio técnico, traduzida na realização de 116 auditorias e de 1.166 ensaios microbiológicos, o Exército garantiu também apoio aos programas de segurança alimentar da Força Aérea Portuguesa e prosseguiu a aposta no desenvolvimento de novos métodos e técnicas, nomeadamente ao nível da pesquisa por métodos moleculares de vírus de transmissão alimentar e da deteção de agentes biológicos BSL3. Foi ainda inaugurado o Laboratório de Imagem Nano-Morfológica e Espectroscopia de Raios-X (LINX) e instalado o microscópio eletrónico de ultra-resolução S8010 da Hitachi.

Ao nível da Lições Aprendidas, consolidaram-se o Portal e a Base de Dados de Lições Aprendidas do Exército, através da migração das plataformas do *Sharepoint 2010* para o *Sharepoint 2013*, com o intuito de as disponibilizar a todos os militares do Exército.

No que respeita à integração da perspectiva de género nas operações militares, foi desenvolvido um módulo de formação a ministrar, a partir de janeiro de 2018, a todas as FND e END, contribuindo para a certificação e treino mais eficaz do pessoal que integra as missões.

#### g. OE7 – Melhorar as condições de serviço, segurança social e apoio à família militar

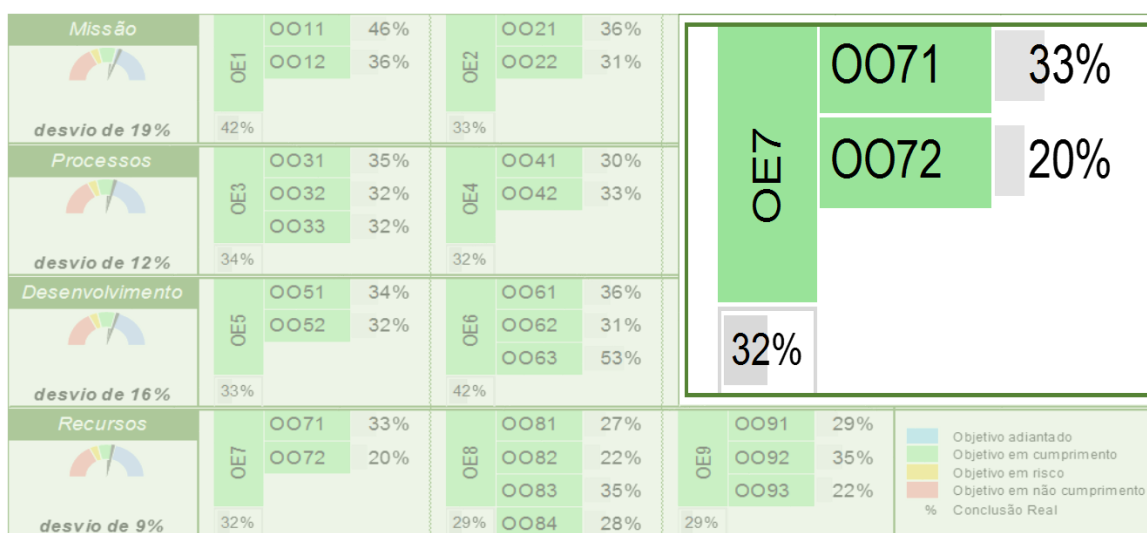


Figura 32 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 7

#### (1) OO71 – Melhorar a atratividade do serviço no Exército

Com a extinção da MM – Gestão Partilhada, E.P.E., a gestão das Messes Militares foi integrada na atividade do Exército em 1 de julho de 2017, através da publicação do Decreto-Lei n.º 76/2017, de 29 junho.

Simultaneamente, o Exército passou a assegurar todas as atividades logísticas necessárias ao fornecimento de alimentação aos seus militares, tendo implementado um sistema de alimentação com duas vertentes: confeção e distribuição a partir das Cozinhas de Confeção Centralizadas em Lisboa e Porto e Cozinhas Regimentais nas restantes Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do dispositivo territorial, que está a funcionar sem problemas substantivos, apesar das faltas identificadas em recursos humanos.

Relativamente ao fardamento, está em curso um projeto para implementação de um novo uniforme no Exército Português, visando a possibilidade de adotar um único para uso em situações distintas, cerimónia/passeio/serviço, conjugando as características dos atuais uniformes n.º 1 e n.º 2.

Com este projeto, pretende-se alcançar vários objetivos, nomeadamente:

- Reforçar a uniformização e o espírito de corpo através da distribuição do novo uniforme a todo o efetivo do Exército;
- Promover a imagem do Exército, com um cunho de modernidade, respeitando, no entanto, a tradição e heráldica militar;
- Garantir uma maior racionalidade dos recursos financeiros e um menor número de artigos a gerir no canal de reabastecimento, tornando a operação logística mais simples.

Este projeto foi divulgado internamente com vista à recolha de contributos, através de resposta a um inquérito on-line, havendo já um protótipo em fase de conclusão.

No âmbito da administração dos recursos humanos, foram aprovadas novas medidas de proteção na parentalidade aos militares do Exército.

## **(2) OO72 – Melhorar as condições legais e estatutárias do serviço no Exército**

No âmbito do regime de incentivos aos militares em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato (RV/RC), teve início o processo de revisão do Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar (RIPSM), procurando adequar o serviço militar à nova realidade económico-social, no sentido de promover a sua valorização.

Da mesma forma, está em curso a revisão da Lei do Serviço Militar, no sentido de alargar as modalidades de prestação de serviço e o tempo a elas associado, procurando implementar medidas potenciadoras do recrutamento e da retenção, nomeadamente através do desenvolvimento do projeto de regulamentação do Regime de Contrato de Duração Prolongada, entretanto integrado no projeto de revisão do Regime de Contrato Especial, ainda em curso.

## h. OE8 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos do Exército

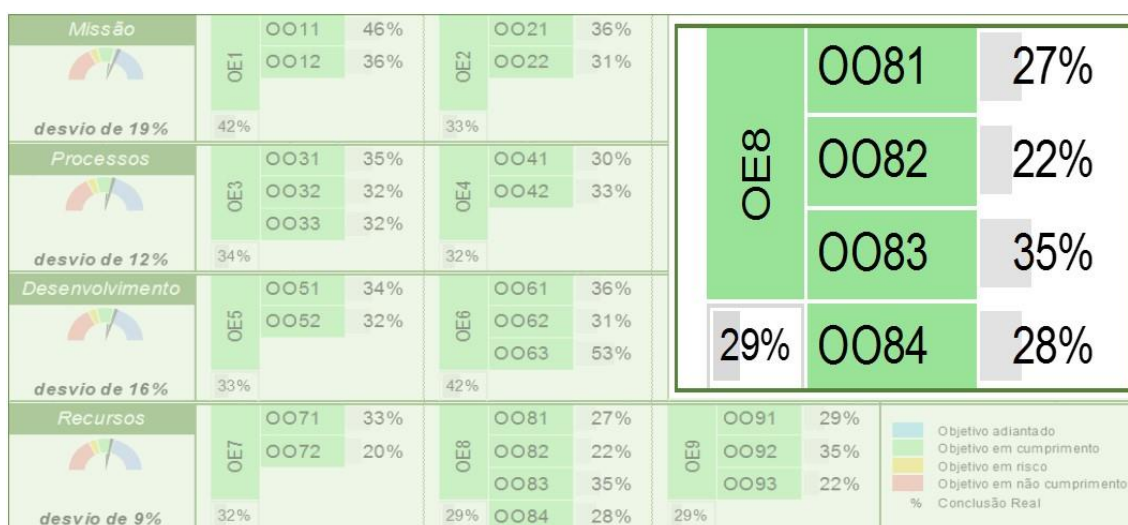


Figura 33 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 8

### (1) OO81 – Melhorar a obtenção e a gestão de recursos humanos

Ao nível da obtenção de Recursos Humanos, e apesar da aposta do Exército na divulgação do serviço militar, através do aumento da presença nas redes sociais (Instagram) e da disponibilização de uma plataforma eletrónica para submissão de candidaturas para as categorias de Oficiais e Sargentos, verifica-se uma grande dificuldade ao nível do recrutamento, reflexo da baixa atratividade do serviço militar para os jovens, e, simultaneamente, um volume muito elevado de saídas, que se traduziu, em 2017, num saldo negativo, entre entradas e saídas, na ordem dos 1.100 efetivos.

Categoria	Incorporações	Saídas RV/RC
Oficiais	85	76
Sargentos	173	163
Praças	1 772	2 877
<b>Total</b>	<b>2 030</b>	<b>3 116</b>

Figura 34 – Incorporações e saídas de efetivos em RV/RC

As atividades no âmbito psicossocial centraram-se no acompanhamento psicológico às FND (Kosovo, Iraque, República Centro-Africana, Lituânia, Somália e Mali), na avaliação psicológica dos candidatos aos Estabelecimentos Militares de Ensino e a diversos cursos militares (Academia Militar, Escola de Sargentos do Exército, HUMINT, Leopard, Pandur, Apontador de Auto Metralhadora V150, Curso de Formação de Oficiais, Curso de Formação de Sargentos, Paraquedistas, Comandos, Operações especiais, e Curso de Formação de Praças na Zona Militar



dos Açores e na Zona Militar da Madeira) e na orientação escolar a filhos de militares e civis, no 9.º e 12.º anos de escolaridade.

No âmbito da administração de Recursos Humanos, procedeu-se à integração dos Quadros Orgânicos e do Efetivo Autorizado na Base de Dados Única de Pessoal do Exército, com vista ao desenvolvimento de uma ferramenta de projeção dos efetivos.

Neste período, procedeu-se ainda à implementação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas e promoveu-se a modernização do apoio administrativo aos recursos humanos do Exército, através da criação do conceito de "secretaria digital", contribuindo para a desmaterialização de processos.

Paralelamente, procedeu-se à identificação de todos os cargos da Estrutura Orgânica do Exército associados a militares em RV/RC, do que resultou um número de especialidades demasiado elevado, que impunha grandes constrangimentos à gestão do pessoal. Assim, e tendo por base o Modelo de Formação Espanhol, procedeu-se à agregação das especialidades, de acordo com os Quadros Especiais do Exército, promovendo o alinhamento da organização funcional da categoria de Praças com a de Oficiais e de Sargentos do Quadro Permanente (QP), de modo a facilitar a gestão de pessoal.

## **(2) OO82 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos financeiros**

Ao nível da gestão dos recursos financeiros, o Exército procurou implementar e reforçar os procedimentos adequados ao cumprimento do quadro legal vigente na Administração Pública, de modo a adequar a estrutura financeira do Exército numa perspetiva racional de eficiência e eficácia na utilização dos seus recursos orçamentais e financeiros.

A implementação das medidas inerentes, nomeadamente a definição de normativos no domínio da Administração dos Recursos Financeiros e o Regulamento de Auditoria da Administração Financeira, está dependente da implementação do Sistema de Normalização Contabilística da Administração Pública (SNC-AP).

Ao nível da gestão e administração de bares no Exército, foi iniciado um projeto com vista a adequar e racionalizar a exploração e gestão dos bares, através da sua reformulação, e tendo por base a implementação e expansão do módulo "*Sales and Distribution*" do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). A dificuldade técnica desta implementação, associada à necessidade de dar prioridade à integração das Messes Militares da extinta MM – Gestão Partilhada,



E.P.E. no Exército e ao surgimento de alguns constrangimentos técnicos relacionados com a migração dos sistemas de faturação em uso e a sua integração com o SIGDN, atrasou a conclusão deste projeto.

### **(3) OO83 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos materiais e infraestruturais**

Ao nível dos processos internos, o Exército continuou o desenvolvimento dos trabalhos tendentes à implementação de um modelo integrado e centralizado de apoio logístico para apoiar e sustentar, de forma mais eficiente, reduzindo o tempo de inatividade e inoperacionalidade dos sistemas e os consumos energéticos, eliminando a redundância de tarefas e atividades e ampliando a concessão de atividades e serviços militarmente não nucleares.

A implementação destes processos está dependente de desenvolvimentos ao nível do SIGDN, estando em curso a revisão e mapeamento dos procedimentos e processos logísticos do Exército, nomeadamente ao nível dos aumentos e abates de equipamentos com registo patrimonial. Não obstante, não será possível um modelo integrado de apoio logístico sem a inclusão da função manutenção, cujo desenvolvimento, em SIGDN, não será expectável no curto prazo.

No que respeita à implementação de um modelo de gestão do ciclo de vida dos materiais, também dependente de desenvolvimentos em SIGDN, as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos estão a proceder à validação e regularização de inventários com vista à sua migração para o SIGDN.

Relativamente à valorização patrimonial das existências e imobilizado do Exército, o desenvolvimento do projeto encontra-se a aguardar a implementação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

No âmbito das infraestruturas, encontra-se em estudo a reorganização do dispositivo territorial, com ênfase nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, enquanto que o projeto de Gestão Integrada do Património do Exército (SIGPEX) se encontra atrasado, devido à falta de recursos humanos especializados no Centro de Informação Geoespacial do Exército.

#### **(4) OO84 – Consolidar as metodologias, as ferramentas e o processo de decisão**

No ano de 2017, o Exército consolidou a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* e do MS EPM como ferramenta da Gestão de Projetos e da Gestão Estratégica.

Ao nível do apoio à decisão, manteve-se a aposta no desenvolvimento de ferramentas de “*Business Intelligence*”, procurando agregar, num único ambiente, um conjunto de painéis de gestão e de indicadores que agregam a informação disponibilizada pelos diversos sistemas de informação em uso no Exército, de forma a facilitar a monitorização e a ação de comando aos diversos níveis.

Da mesma forma, foram efetuados desenvolvimentos ao Programa de Gestão dos Quadros Orgânicos, através da associação da “Função Militar” a cada cargo orgânico, condição necessária à implementação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas.

Ao nível do controlo interno, o Exército, em coordenação com a Direção dos Serviços de Sistemas de Informação do Ministério da Defesa Nacional, procedeu à implementação do Módulo *Project System*, do SIGDN, no controlo orçamental das Forças Nacionais Destacadas, no intuito de melhorar o sistema de controlo interno e os relatórios associados a esta fonte de financiamento, com vista à melhoria do controlo e fiabilidade da execução orçamental.

No mesmo sentido, no âmbito do Plano de Missões ao Estrangeiro, o Exército procedeu à revisão dos procedimentos administrativos e de gestão, conducentes à adoção, a partir de janeiro de 2018, de uma plataforma informática de apoio à gestão, designada por Sistema de Registo e Controlo do Plano de Missões ao Estrangeiro (SIRCPME).

No âmbito do processamento de vencimentos, prosseguiu a aposta no processo de desmaterialização documental, através do *sharepoint* da RA/DSP, estando em curso a implementação do projeto do SIGDN – Recursos Humanos e Vencimentos.

## i. OE9 – Assegurar o reequipamento e a modernização do Exército



**Figura 35 – Nível de realização do Objetivo Estratégico 9**

### (1) OO91 – Melhorar a identificação de necessidades, a priorização de investimentos e os prazos para a edificação de capacidades do Exército

A LPM constitui-se como o instrumento financeiro primordial com vista à edificação das capacidades do Sistema de Forças.

A utilização das metodologias e ferramentas de gestão de projetos na edificação de capacidades, nomeadamente no âmbito da LPM e do PIDDAC, permite a identificação de melhorias a introduzir no sistema de informação de apoio ao planeamento, gestão, execução e controlo dos projetos, enquanto facilita o cumprimento das exigências de reporte de execução física e orçamental previstas na lei.

Com vista ao desenvolvimento e edificação das capacidades do Sistema de Forças, com ênfase na definição dos requisitos operacionais, foram constituídos os seguintes Grupos de Trabalho:

- Sistema de simulação VIGRESTE;
- Família de Viaturas Táticas;
- *Unmanned Aerial Vehicle* (UAV);
- Artilharia Anti-Aérea;
- Sistemas de Combate do Soldado – Sobrevivência;
- Sistemas de Combate do Soldado – Comando, Controlo, Comunicações e Computadores – C4I;

- LEOBEN – *Leopard Benutzerstaaten*;
- Reconhecimento/Carros de Combate;
- Batalhões de Infantaria – Armas Anti-Carro;
- *Combat Network Radio*;
- Engenharia;
- Artilharia.

Paralelamente, e face às restrições de cariz orçamental vigentes, importa continuar a aposta em mecanismos de *Pool and Sharing* e *Smart Defense* e em projetos cooperativos no âmbito da Cooperação Estruturada Permanente da EU.

## **(2) OO92 – Acompanhar as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional**

A edificação de capacidades do Sistema de Forças não pode ser dissociada dos processos de Planeamento das Organizações Internacionais de que Portugal é membro (ONU, NATO e EU), nem dos compromissos assumidos pelo Estado Português junto destas instituições.

Para isso, o Exército participou ativamente no NATO *Defense Planning Process*, no *Defence Planning Capability Survey 2017* e no processo de edificação da capacidade *Battlefield Bulk Fuel Installation*, no âmbito da NATO, e no *Coordinated Annual Review on Defense* da EU.

Da mesma forma, no sentido de procurar obter sinergias financeiras e sincronização no desenvolvimento dos projetos de edificação de capacidades, o Exército integrou diversos grupos de trabalho internacionais, de que se destacam:

- *Land Capability Group Dismounted Soldier Systems* – grupo de trabalho da NATO responsável pelo sistema e todos os equipamentos associados para as operações apeadas do combatente;
- *Land Capability Group Land Engagement*, responsável por identificar e desenvolver a cooperação e a interoperabilidade nas áreas dos sistemas de armas e sistemas de apoio, sobrevivência e mobilidade, intercâmbio e melhoria de munições e definição das características e normas para o desenvolvimento de viaturas.

### **(3) OO93 – Reforçar a Investigação e Desenvolvimento como catalisador de um Exército moderno**

Ao nível da Investigação e Desenvolvimento, foram desenvolvidos 37 projetos financiados pelo orçamento do Exército (26), pelo Ministério da Defesa Nacional (6), pela Agência Europeia de Defesa (2), pelo Programa “Portugal 2020” (2) e pelo Programa Europeu “*Horizon 2020*” (1), tendo decorrido diversas iniciativas, de que se destacam a realização de seminários e de comunicações em conferências nacionais e internacionais, a publicação de um livro e de 39 artigos em revistas nacionais e internacionais e o apoio ao *Workshop Smart Defence*, à 2.<sup>a</sup> Conferência Internacional “*NATO Cyber Defence Smart Defence Projects*” e ao 10.º Simpósio Internacional “Cibersegurança, Ciberdefesa e a Gestão de Crises no Ciberespaço”.

Paralelamente, foram iniciados procedimentos com vista à análise dos projetos de investimento da Agência Europeia de Defesa, no âmbito das *CapTech Land e Chemical, Biological, Radiological and Nuclear* (CBRN), e da *NATO Information Systems Technology*, com vista à identificação de projetos de interesse para o Exército e, simultaneamente, de oportunidades de financiamento de projetos.

Destaca-se, ainda, o desenvolvimento da plataforma de *e-learning* CD TEXP, desenvolvida em consórcio com a empresa Portuguesa GMVIS SKYSOFT, S.A., que irá servir para disponibilizar à comunidade de países ligados à Agência Europeia de Defesa, conteúdos de formação, treino e exercícios na área da Cibersegurança.

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

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

No âmbito do OO12 – Incrementar a ação do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional, e na sequência dos incêndios florestais do verão, o Exército participou na Intervenção em Catástrofe nas regiões de Pedrógão Grande e Mação.

No mesmo sentido, integrou o Sistema de Gestão Integrada dos Fogos Rurais, particularmente através do desenvolvimento de um modelo de apoio à decisão, integrando componentes dos sistemas de comando e controlo e de simulação construtiva.

Ao nível do OO81 – Melhorar a obtenção e a gestão de recursos humanos, procedeu-se à avaliação psicossocial dos cursos de Comandos, nomeadamente através da implementação do Relatório de Ação Psicológica do Curso de Comandos, da elaboração do Protocolo de Avaliação da Motivação do Instruendo, do desenvolvimento de um protocolo para a entrevista de seleção ao Instrutor do Curso de Comandos e do desenvolvimento do projeto de investigação "Stress no Treino da Tropa Comando".

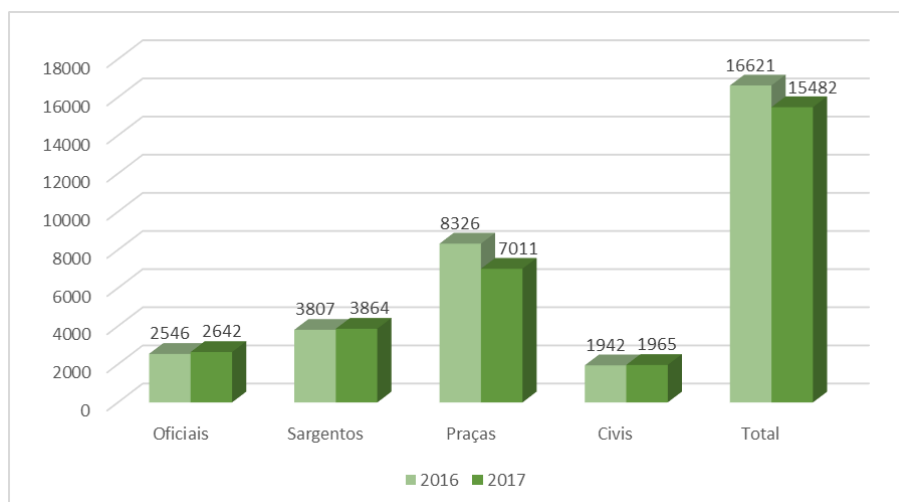
Ao nível do OO83 – Melhorar a obtenção e a gestão dos recursos materiais e infraestruturais, e em consequência da publicação do Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto, que aprovou alterações ao Código dos Contratos Públicos, o Exército procedeu à revisão do circuito e do processo de controlo interno da documentação, dos procedimentos de formação dos contratos e da formação externa em organismos civis na área das compras e da contratação pública, tendo como objetivos simplificar, flexibilizar e aumentar a eficiência da contratação e da despesa pública.

No âmbito do OO84 – Consolidar as metodologias, as ferramentas e o processo de decisão, procedeu-se à integração de procedimentos e relatórios inerentes ao Sistema de Lições Apreendidas e ao Plano de Qualidade da Academia Militar, no Sistema Integrado de Gestão Académica, com vista à simplificação de procedimentos.

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

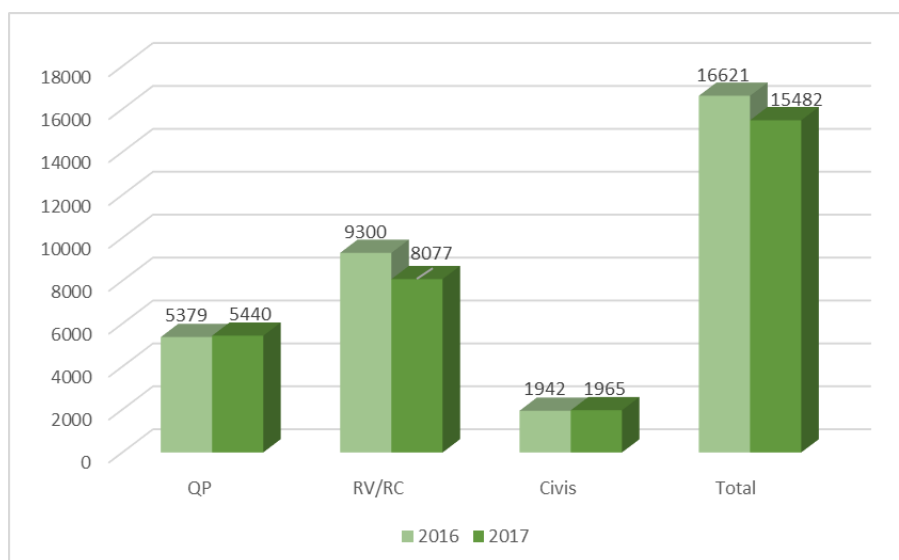
##### a. Recursos Humanos

Conforme se pode verificar na figura que se segue, o Exército registou uma diminuição de 16.621 para 15.482, no seu efetivo em 2017, com ênfase na categoria de praças.



**Figura 36 – Distribuição dos efetivos por Categorias**

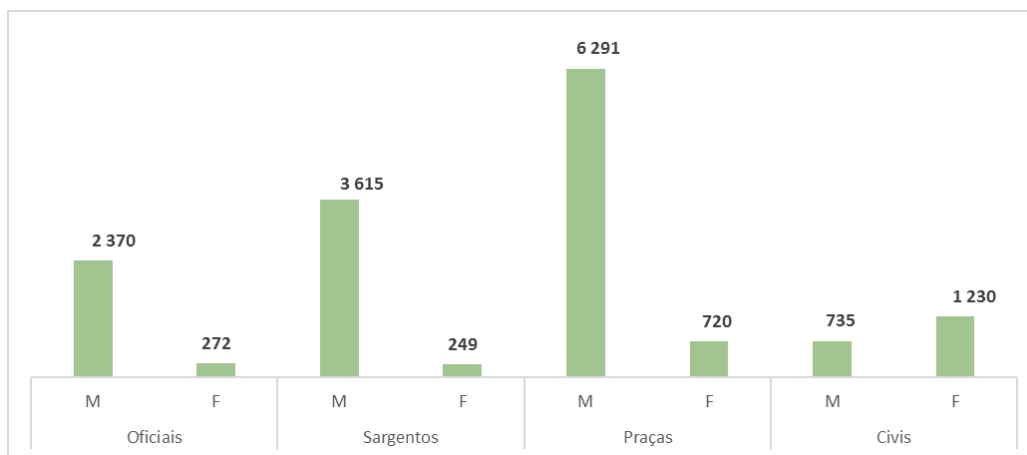
Considerando a distribuição por vínculo contratual, patente na figura seguinte, verifica-se, face a 2016, um aumento do efetivo de civis e de militares do Quadro Permanente e um forte decréscimo do efetivo de militares RV/RC.



**Figura 37 – Distribuição dos efetivos por vínculo contratual**

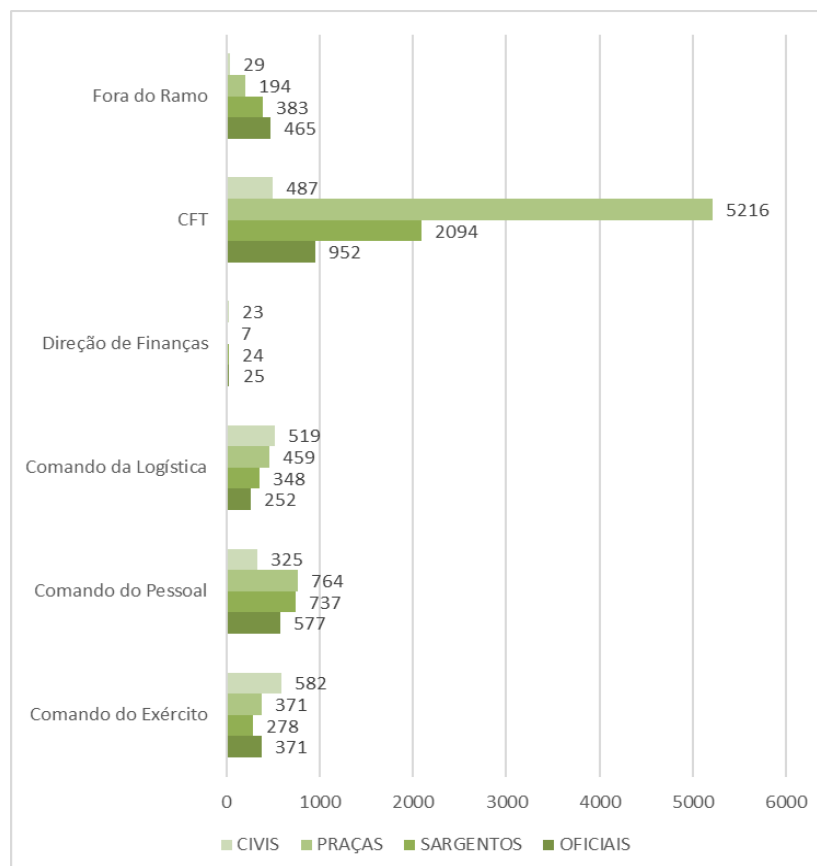
O Mapa de pessoal Civil do Exército passou a prever um efetivo de 2.074 funcionários, de modo a permitir a integração dos trabalhadores da MM – Gestão Partilhada, E.P.E., tendo sido integrados:

- 326 trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado (CTFPTI), 9 dos quais já se encontravam em mobilidade no Exército;
- 48 em regime de Contrato Individual de Trabalho (CIT).



**Figura 38 – Distribuição dos efetivos por género**

A maioria do efetivo encontra-se afeta à área operacional, prestando serviço no Comando das Forças Terrestres.



**Figura 39 – Distribuição dos Efetivos por Órgão Central de Comando**

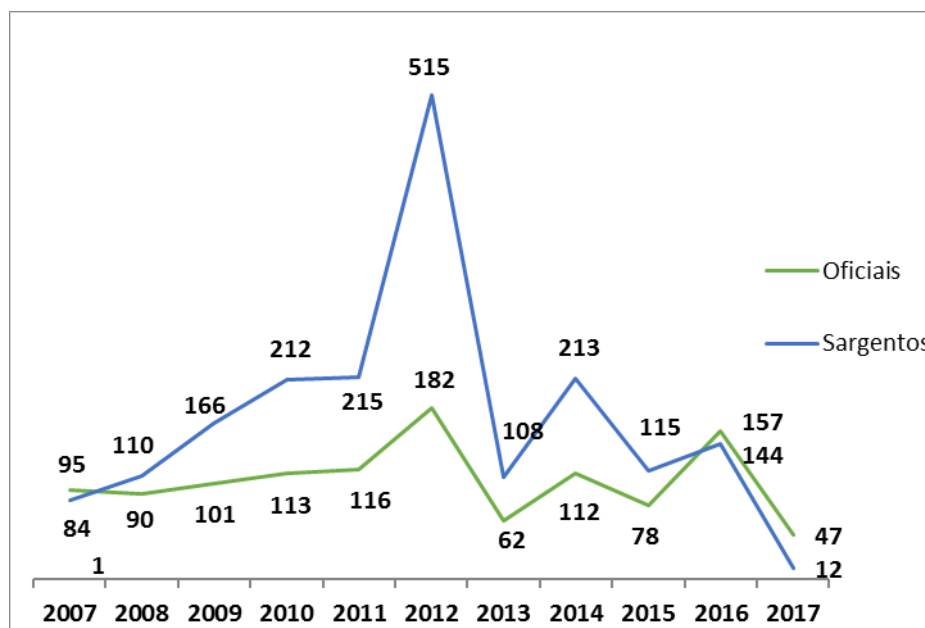


O ano de 2017 registou um número muito reduzido de saídas de militares do QP, conforme se apresenta na figura seguinte:

Postos	Passagens à Reserva
Tenente-General	4
Major-General	6
Coronel	23
Tenente-Coronel	14
Major	0
Capitão	0
Sargento-Mor	8
Sargento-Chefe	2
Primeiro Sargento	2
<b>Total</b>	<b>59</b>

**Figura 40 – Passagens à Situação de Reserva dos Militares do QP**

As 59 passagens à reserva registadas em 2017 representam cerca de um terço das saídas registadas em 2007 e 2013, que tinham sido os anos com menos passagens à reserva, na última década.



**Figura 41 – Evolução das Passagens à situação de Reserva dos Militares do QP**

## b. Recursos Materiais

Os principais sistemas de armas afetos à componente operacional são os seguintes:



Carro de Combate Leopard A6



VC Engenharia M728



AP M109 A5



VBR PANDUR II IFV



VBR PANDUR II AMB



VBR PANDUR II ICV



Pronto Socorro M88 A1



HMMV 4X4



Panhard M11 4X4

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, tendas insufláveis empregues como alojamentos, entre outras, utilizados no apoio às populações e eventos desportivos.



O Exército, enquanto entidade gestora de um vasto património cuja dispersão geográfica constitui um fator que dificulta as medidas de preservação e de manutenção dos materiais e equipamentos, procurou potenciar a implementação de unidades de apoio centralizadas, de modo a dar cumprimento às diretrizes da Tutela quanto à contenção de despesa, orientando a gestão dos recursos materiais para a racionalização e utilização eficiente dos meios, assente no modelo de partilha de atividades comuns e numa plataforma de funcionamento em rede, que abrange especialmente as atividades de natureza administrativa e logística.

### c. Recursos Financeiros

A figura seguinte apresenta resumidamente a execução orçamental do Exército em 2017, sendo de referir que a coluna relativa ao Plano de Atividades Corrigido não inclui os saldos transitados da LPM.

Fonte de Financiamento	PA Corrigido	Dotação Corrigida	Execução		
			Montante	% face ao PA	% Face Dotação
OMDN	529 819 520,00 €	509 946 984,00 €	495 322 905,04 €	93,5%	97,1%
DCCR	25 867 514,00 €	19 108 505,00 €	12 443 194,21 €	48,1%	65,1%
FND	27 932 102,00 €	27 932 102,00 €	27 142 747,70 €	0,0%	97,2%
FND DCCR	3 107 855,00 €	3 107 855,00 €	546 269,23 €	0,0%	17,6%
LPM	30 286 000,00 €	28 416 675,00 €	19 424 669,55 €	64,1%	68,4%
LPM DCCR	5 000 000,00 €	3 279 761,00 €	1 893 178,38 €	37,9%	57,7%
LPM Saldos	- €	19 937 138,00 €	11 666 403,07 €	0,0%	58,5%
LIM	13 560 000,00 €	19 561 574,00 €	206 092,65 €	1,5%	1,1%
PIDDAC	12 867 845,00 €	1 000 000,00 €	818 769,27 €	6,4%	81,9%
Financiamento EU	200 170,00 €	404 092,00 €	293 235,26 €	146,5%	72,6%
<b>Total</b>	<b>648 641 006,00 €</b>	<b>632 694 686,00 €</b>	<b>569 757 464,36 €</b>	<b>87,8%</b>	<b>90,1%</b>

Figura 42 – Execução orçamental por fonte de financiamento face ao PA2017

Assim, a principal fonte de financiamento em 2017 foi o OMDN, com um peso relativo de 86,9%, conforme consta da figura seguinte.

Fonte de Financiamento	Valor	%
OMDN	495 322 905,04 €	86,9%
DCCR	12 443 194,21 €	2,2%
FND	27 142 747,70 €	4,8%
FND DCCR	546 269,23 €	0,1%
LPM	19 424 669,55 €	3,4%
LPM DCCR	1 893 178,38 €	0,3%
LPM Saldos Transitados	11 666 403,07 €	2,0%
LIM	206 092,65 €	0,0%
PIDDAC	818 769,27 €	0,1%
Financiamento União Europeia	293 235,26 €	0,1%
<b>Total</b>	<b>569 757 464,36 €</b>	<b>100,0%</b>

Figura 43 – Execução orçamental por fonte de financiamento

A execução das FND foi de 27,1M€, que corresponde a 4,8% do orçamento global.

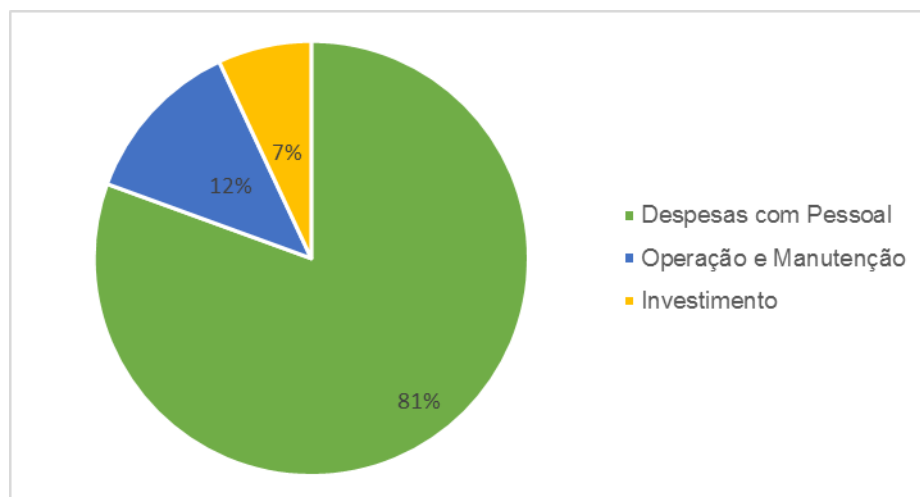
Ao nível das Despesas com Compensação em Receitas (DCCR), o Exército executou o montante de 12,2M€, correspondendo a 2,1% do total do seu orçamento global.

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

Agregado de despesa	Valor	%
Despesas com Pessoal	459 048 487,25 €	81%
Operação e Manutenção	70 998 900,68 €	12%
Investimento	39 710 076,43 €	7%
<b>Total</b>	<b>569 757 464,36 €</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 44 – Execução orçamental por agregado de despesa**

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



**Figura 45 – Estrutura da Despesa**

Da análise destes dados, conclui-se que a distribuição por agregados de despesa se manteve idêntica à registada em 2016, estando 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.

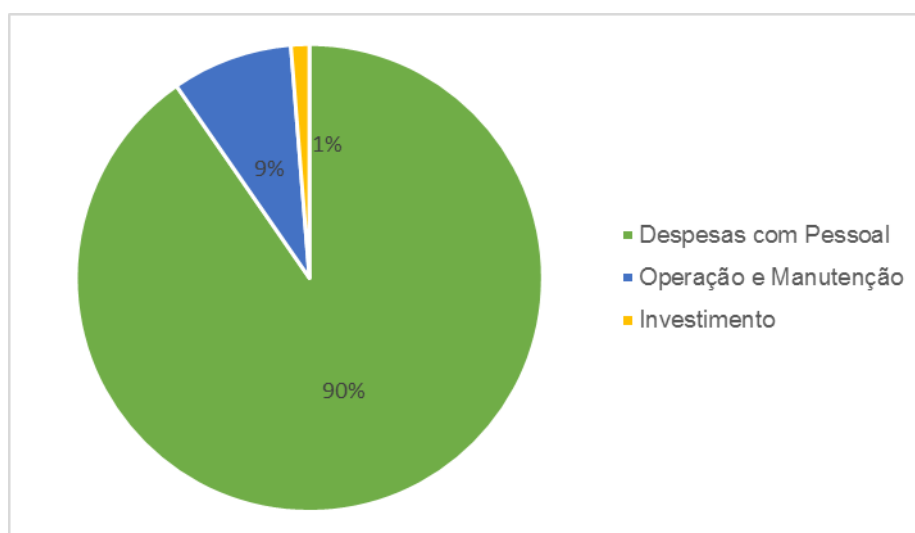
(1) OMDN – Receitas Gerais

A execução orçamental das receitas gerais cifrou-se na ordem dos 495M€, refletindo uma diminuição de aproximadamente 4% (19M€) face a 2016. Deste decréscimo, 18M€ dizem respeito ao agrupamento 01 (despesas com pessoal).

Agrupamento de Despesa	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Remunerações Certas e Permanentes	260 340 997,00 €	257 768 271,43 €	99,0%
Abonos Variáveis ou Eventuais	16 578 790,00 €	16 481 037,33 €	99,4%
Segurança Social	176 370 598,00 €	173 277 772,46 €	98,2%
Aquisição de Bens	27 729 315,00 €	22 838 892,46 €	82,4%
Aquisição de Serviços	20 216 172,00 €	16 855 616,64 €	83,4%
Aquisição de Bens de Capital	6 353 585,00 €	6 308 774,35 €	99,3%
Juros e Outros Encargos	16 000,00 €	2 853,81 €	17,8%
Transferências Correntes	2 088 944,00 €	1 711 974,20 €	82,0%
Outras Despesas Correntes	252 583,00 €	77 712,36 €	30,8%
<b>Total</b>	<b>509 946 984,00 €</b>	<b>495 322 905,04 €</b>	<b>97,1%</b>

**Figura 46 – Execução Orçamental por Agrupamento de Despesa (OMDN)**

No ano de 2017 a execução orçamental de operação e manutenção apresenta uma tendência de redução face a 2017.



**Figura 47 – Estrutura das Despesa (OMDN)**

(2) DCCR

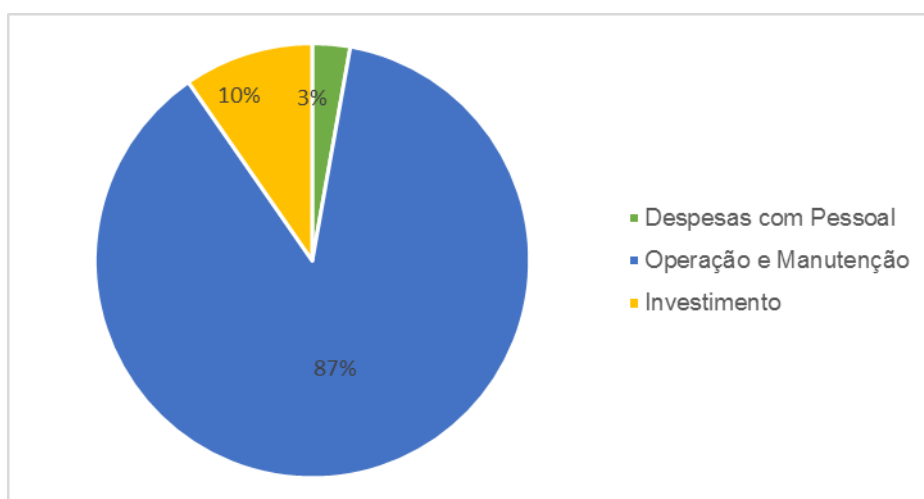
No âmbito das DCCR, foi atribuído um plafond inicial de 19M€. Contudo, no final do ano, apenas se verificou uma execução de 12M€, representando uma execução de 64% face à dotação corrigida.

Agrupamento de Despesa	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Remunerações Certas e Permanentes	- €	- €	0,0%
Abonos Variáveis ou Eventuais	392 648,00 €	203 274,16 €	51,8%
Segurança Social	199 615,00 €	145 562,39 €	72,9%
Aquisição de Bens	7 172 602,00 €	4 525 009,82 €	63,1%
Aquisição de Serviços	8 266 604,00 €	5 702 855,17 €	69,0%
Aquisição de Bens de Capital	1 802 173,00 €	1 200 706,50 €	66,6%
Juros e outros Encargos	31 877,00 €	31 652,36 €	99,3%
Transferências Correntes	3 036,00 €	3 028,44 €	99,8%
Outras Despesas Correntes	1 479 950,00 €	631 105,58 €	42,6%
<b>Total</b>	<b>19 348 505,00 €</b>	<b>12 443 194,42 €</b>	<b>64,3%</b>

**Figura 48 – Execução Orçamental por Agrupamento de Despesa (DCCR)**

Tomando em consideração a receita cobrada, no montante de 13M€ a execução das DCCR situou-se nos 92%. O montante de 1M€ que não foi executado irá ser objeto de pedido de transição de saldos para 2018.

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 49 – Estrutura das Despesa (DCCR)**



### (3) FND

O orçamento atribuído ao Exército, para as FND, ascendeu a 29.039.957 €, distribuídos entre Receitas Gerais (27.932.102€) e Transferência de Receitas Próprias entre Organismos (1.107.855€).

A aplicação do orçamento das FND, na fonte de financiamento Receitas Gerais, pelas diversas missões, é a que consta da figura seguinte:

Missão	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
KFOR	5 599 501,00 €	5 467 883,77 €	97,6%
ASSURANCE MEASURES	2 658 500,00 €	2 654 745,58 €	99,9%
IFFG 45	400 749,00 €	340 162,55 €	84,9%
IFFG 30	102 789,00 €	91 806,88 €	89,3%
TFP	131 642,00 €	126 196,12 €	95,9%
EUBG	776 762,00 €	658 683,19 €	84,8%
MINUSCA	12 715 589,00 €	12 423 826,33 €	97,7%
OIR	2 773 200,00 €	2 709 242,09 €	97,7%
RSM	1 407 330,00 €	1 373 849,57 €	97,6%
EUTM SOMÁLIA	340 000,00 €	332 211,57 €	97,7%
EUTM MALI	390 350,00 €	359 964,12 €	92,2%
EUTM RCA	426 403,00 €	408 966,67 €	95,9%
UNAMA	3 602,00 €	3 200,59 €	88,9%
COLOMBIA	128 685,00 €	115 008,67 €	89,4%
MINUSMA	77 000,00 €	77 000,00 €	100,0%
<b>Total</b>	<b>27 932 102,00 €</b>	<b>27 142 747,70 €</b>	<b>97,2%</b>

**Figura 50 – Execução orçamental das FND por Missão – Receitas Gerais**

No global, a execução desta fonte de financiamento atingiu 97,2%, resultando num saldo de execução de 789.354€.

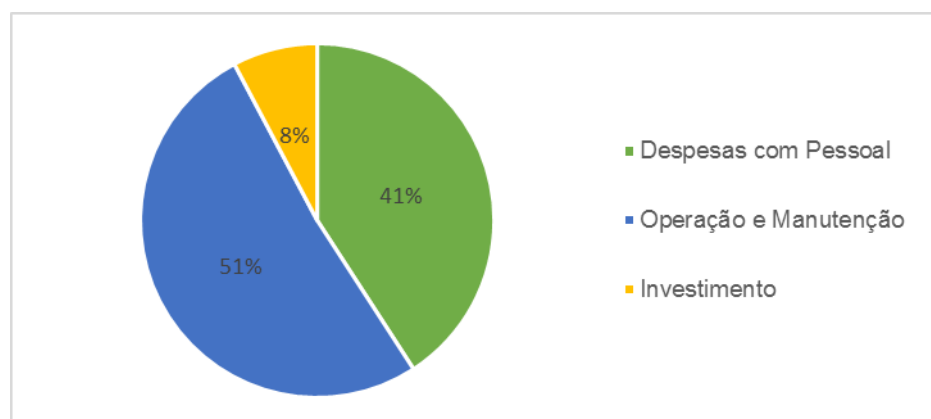
No âmbito do aprontamento da *Resolute Support Mission*, com vista à sua projeção, prevista para o segundo trimestre de 2018, a SG/MDN disponibilizou ao Exército, no mês de outubro, um montante de 1.107.855€, destinado à aquisição da Dotação Orgânica de Munições da Força.

No entanto, face à complexidade do processo aquisitivo, não foi possível a execução do contrato, resultando num saldo de execução de 949.912,30€, passível de transição para 2018.

Missão	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
RSM	1 107 855,00 €	157 942,70 €	14,3%
<b>Total</b>	<b>1 107 855,00 €</b>	<b>157 942,70 €</b>	<b>14,3%</b>

**Figura 51 – Execução orçamental – Transferência de Receitas Próprias**

Analisando a estrutura da despesa, verifica-se uma ligeira predominância dos custos de operação e manutenção (51%) face aos custos com pessoal (41%), sendo de realçar um incremento significativo do investimento (8%), face ao ano anterior.



**Figura 52 – Estrutura da Despesa das FND – Receitas Gerais e Transferência de Receitas**

A despesa em DCCR, no âmbito das FND, ascendeu a 0,4M€, que não se encontram englobados nos montantes apresentados nas figuras anteriores.

#### (4) PIDDAC

A dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos Projetos de Investimento, no âmbito do PIDDAC, foi de 1M€. No entanto, a cativação de 12,5%, imposta pela Lei do Orçamento do Estado para 2017, associada às cativações adicionais promovidas pelo Decreto-Lei de Execução Orçamental, resultaram numa dotação disponível de 819.580€, com a aplicação constante da figura seguinte:

Projetos	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
1787 - Companhias Engenharia A/G	318 068 €	318 053 €	100%
1788 - Agrupamento Sanitário	24 610 €	24 566 €	100%
9143 - Companhia de Pontes	66 446 €	66 446 €	100%
4850 - Rec Biológico e Químico	279 675 €	279 620 €	100%
4870 - SERVIR	29 531 €	29 471 €	100%
4874 - CARTMIL	101 250 €	100 614 €	99%
<b>Total</b>	<b>819 580 €</b>	<b>818 769 €</b>	<b>100%</b>

**Figura 53 – Execução orçamental do PIDDAC por projeto**

#### (5) LPM

A dotação atribuída ao Exército para execução dos diversos projetos no âmbito da LPM foi de 51,6 M€, cuja aplicação por capacidades está detalhada na figura seguinte:

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
C2 Terrestre	11 142 686 €	4 792 337 €	43,0%
Forças Ligeiras	12 896 297 €	12 796 085 €	99,2%
Forças Pesadas	1 400 000 €	- €	0,0%
Operações Especiais	2 509 795 €	2 038 837 €	81,2%
ISTAR	1 605 506 €	1 458 570 €	90,8%
Prot. Sob. Força Terrestres	5 598 056 €	3 017 053 €	53,9%
Sust Log. Força Terrestre	14 481 234 €	6 883 869 €	47,5%
Reservas de Guerra	2 000 000 €	1 997 500 €	99,9%
<b>Total</b>	<b>51 633 574 €</b>	<b>32 984 251 €</b>	<b>63,9%</b>

**Figura 54 – Execução Orçamental da LPM por projeto**

A execução global situou-se em 32,9M€, correspondendo a uma taxa de 63,9%.

Ao nível do orçamento de Receitas Gerais da LPM, a dotação atribuída foi de 28,4M€, registando-se uma execução de 68,4%, com a aplicação, por capacidades, que consta da figura seguinte:

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
C2 Terrestre	7 829 036 €	2 899 159,00 €	37,0%
Forças Ligeiras	5 716 171 €	5 716 170,89 €	100,0%
Operações Especiais	1 421 585 €	1 421 279,93 €	100,0%
ISTAR	1 605 506 €	1 458 570,00 €	90,8%
Prot. Sob. Força Terrestres	4 044 901 €	2 900 202,98 €	71,7%
Sust Log. Força Terrestre	5 799 476 €	3 031 786,54 €	52,3%
Reservas de Guerra	2 000 000 €	1 997 500,00 €	99,9%
<b>Total</b>	<b>28 416 675 €</b>	<b>19 424 669,34 €</b>	<b>68,4%</b>

**Figura 55 – Execução Orçamental da LPM por capacidades (Receitas Gerais)**

A execução apresentada na tabela supra encontra-se já deduzida do montante de 8.991.875,79€, que será objeto de pedido de transição de saldos para 2018.

No que concerne a receitas próprias (retorno de IVA e transferências entre organismos), do montante autorizado de 3,2M€ foi utilizado 1,9M€, sendo que transitará para 2018 o saldo de 1,3M€, a que acrescem 2M€, transferidos para o Exército no final de 2017, que não estão incluídos na dotação corrigida constante da tabela seguinte.

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Comando e Controlo Terrestre	3 000 000 €	1 893 178,38 €	63,1%
Operações Especiais	279 761 €	0,00 €	0,0%
<b>Total</b>	<b>3 279 761 €</b>	<b>1 893 178,38 €</b>	<b>57,7%</b>

**Figura 56 – Execução Orçamental por capacidades (Receitas Próprias)**

Relativamente ao saldo da gerência anterior, a execução ascendeu a 11,6M€, que corresponde a 58,5%. O montante não executado, no valor de 8,3M€, será objeto de pedido de transição de saldos para 2018.

Capacidades	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Comando e Controlo Terrestre	313 650 €	0,00 €	0,0%
Forças Ligeiras	7 180 126 €	7 079 913,74 €	98,6%
Forças Pesadas	1 400 000 €	0,00 €	0,0%
Operações Especiais	808 449 €	617 557,17 €	76,4%
Prot. Sob. Força Terrestres	1 553 155 €	116 850,00 €	7,5%
Sust Log. Força Terrestre	8 681 758 €	3 852 082,16 €	44,4%
<b>Total</b>	<b>19 937 138 €</b>	<b>11 666 403,07 €</b>	<b>58,5%</b>

**Figura 57 – Execução Orçamental por capacidades (Saldos Transitados de 2016)**

No global, registou-se um saldo de 20.703.592 €, que é passível de transição de saldos para 2018.

(6) LIM

No que se refere à LIM, a execução orçamental registada situa-se muito abaixo das previsões, conforme se apresenta na figura seguinte:

Projeto	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
Concentração de órgãos logísticos	18 651 048 €	105 245 €	1%
Modernização de infraestruturas	910 526 €	100 848 €	11%
<b>Total</b>	<b>19 561 574 €</b>	<b>206 092,65 €</b>	<b>1%</b>

**Figura 58 – Execução Orçamental da LIM**

(7) Projetos Comunitários

As dotações provenientes de Projetos Comunitários ascenderam a 0,4M€, com a execução que se apresenta na figura seguinte:

Projetos	Dotação Corrigida	Execução	
		Montante	%
2017	282 206 €	177 190 €	63%
Saldos de Gerencia anterior	121 886 €	116 045 €	95%

**Figura 59 – Execução Orçamental relativa a Projetos Comunitários**

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

Em 2017 realizaram-se 563 ações de formação, com uma taxa de aproveitamento de 82,6%. Comparativamente com o ano de 2016, estes dados traduzem um decréscimo de 36 ações de formação e de 1.086 formandos.

Ações de Formação realizadas	Nº de Formandos	Taxa de Aproveitamento
563	7 949	82,6%

**Figura 60 – Formações realizadas, formando e respetiva taxa de sucesso**

Foram contabilizadas todas as ações de formação no âmbito do Plano de Formação Anual do Exército, que integra também os cursos de formação inicial RV/RC.

Em relação à taxa de aproveitamento, ressalva-se que o valor é ligeiramente abaixo do esperado, pois dos 7.949 Formandos, 1.087 continuaram em formação no ano de 2018.

A figura seguinte apresenta as ações de formação discriminadas por tipo de formação. A formação inicial inclui os cursos de ingresso no QP e em RV/RC.

Cursos	Nº de Ações	Formandos		
		Iniciaram	Aprovados	Observações
Formação Inicial	90	2 246	718	192 TPO/CFS+753 RV/RC em Formação
Qualificação	450	4 250	3 826	44 ainda em Formação
Promoção	23	1 434	1 294	Tx aprov 90,2%

**Figura 61 – Formações realizadas por tipologia de formação**

As 491 ações já realizadas, segundo uma distribuição por Formação Inicial para o QP, Qualificação e Promoção, abrangeram as seguintes horas de formação:

Cursos	Nº de Formações	Nº de Formandos	Horas de Formação
Formação Inicial (AM/ESE)	17	192	21 506
Qualificação	450	4 250	85 654
Promoção – EM (2016/17)	1	17	630
Promoção – EM (2017/18)	1	17	1 260
Promoção - CPOS	3	97	1 770
Promoção - CPC	1	66	1 260
Promoção - CPSC	4	179	934
Promoção - CPSA	4	295	898
Promoção - Cabo	9	759	1 993

**Figura 62 – Formações realizadas e horas de formação**

Considerando o total de 5.872 formandos cujas ações de formação se concluíram até 31 de dezembro de 2017, a taxa de aproveitamento fixou-se sempre acima de 93%.

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

Curso	Iniciaram	Aprovados
CPOS	97	24 aprovados, 73 ainda em Formação
CPC	66	66
CPSC	179	171 aprovados, 8 ainda em Formação
CPSA	295	295

**Figura 63 – Nº de formandos em cursos de promoção do QP**

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

Categoria	Nº de Formandos	Taxa de Aproveitamento
Oficiais	948	76,6% (145 em formação)
Sargentos	1 870	80,9% (228 em formação)
Praças	4 882	70,7% (670 em formação)
Civis	18	83,3%

**Figura 64 – 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 121, com uma taxa de aproveitamento de 100%, e com a distribuição que se apresenta na figura seguinte:

Categoria	Nº de Formandos
Oficiais	59
Sargentos	49
Praças	2
Civis	11

**Figura 65 – Formações fora do Ramo, por categorias**

Relativamente a formação no estrangeiro, foram concluídos com taxa de aproveitamento de 100% as ações de formação identificadas na tabela seguinte:

País	Curso	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis
Brasil	CEMBrasil	1			
Espanha	CEMESPANHA 17/18	1			
Guiana FR	Estágio Internacional na Selva 2017		1		
Brasil	Curso de Operações na Selva	1			
Espanha	Oficial de Ligação (LNO) da DF ao MADOC 2017	1			
Hungria	Major Incident Medical Management and Support Course (MIMMS)	1			
EUA	Air Defense Artillery Captains Career Course	1			
França	RHL - Restauration, Hotellerie et Loisirs		1		
Itália	225 Allied Deployment and Movements System Advanced User Course		1		
Alemanha	N2-06 NATO CJ2X Course	1			
Alemanha	N3-73 NATO Officer CBRN Defense Policy Course		1		
Itália	Specialist Sampling and survey Team Multinational Course (SIBCRA)	1			
Alemanha	N2-02 NATO Intelligence Course		1		
Alemanha	M5-46 NATO Public Affairs Policy Indoctrination Course	1			
Luxemburgo	Namsa International Cooperation In Logistic Course (NICOLOG)	1			
Alemanha	M2-48 NATO Geospatial Orientation Course	1			
Alemanha	P5-07 NATO Information Knowledge Management Course (IKM)	1			
Alemanha	N3-17 NATO Joint Targeting Staff (NJTS) Course	1			
Espanha	Entornos Virtuales de Aprendizage (EVA)	1			
Espanha	Curso de Formação em Forense Digital	1			
Alemanha	English Teaching Faculty Developement Workshop				1
Espanha	Producción Multimedia em EVA (CPRM)	1			
Alemanha	N3-134 Introduction to SBAD	1			
Macedónia	2017 BILC Stanag 6001 Testing Workshop				1
Espanha	Festival Internacional de Balonismo		1	1	
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

**Figura 66 – Formação frequentada no estrangeiro**





### **III. AVALIAÇÃO FINAL**

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

O Programa do XXI Governo Constitucional, advoga “um Estado forte, inteligente e moderno”, com uma aposta “em favor da descentralização, de procedimentos simplificados, de inovação e de digitalização”.

No âmbito da Defesa, promove a aplicação do Plano Nacional de Ação para a implementação da resolução n.º 1.325 do Conselho de Segurança da ONU sobre Mulheres, Paz e Segurança, o alinhamento da formação conferida nas Forças Armadas com o Sistema Nacional de Qualificações, a cooperação técnico-militar, no âmbito multilateral da CPLP ou a nível bilateral, nas áreas da formação, do treino e das indústrias de defesa e um plano de ação para uma cultura de defesa que inclui o Dia da Defesa Nacional.

A DCE17/19 vai ao encontro das orientações emanadas pelo Programa do XXI Governo Constitucional, integrando ainda outros objetivos que derivam da missão do Exército, das atribuições que lhe estão imputadas constitucionalmente e da visão do seu Comandante.

Neste sentido, é de realçar a continuidade da aposta do Exército na exploração de metodologias e ferramentas de gestão estratégica (*Balanced Scorecard* e *MS EPM*), aplicáveis aos vários escalões de comando, e a na adoção de sistemas integrados de gestão e de sistemas de informação de apoio à decisão, que permitam melhorar a gestão, monitorizar o desempenho e aumentar a transparência das atividades do Exército.

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 tem permitido ao Exército Português afirmar-se como uma Força credível e de elevada prontidão, reconhecida pelos seus parceiros.

De um modo geral, apesar do quadro de restrição orçamental significativa, e da crescente dificuldade de recrutamento e retenção de efetivos, o Exército foi capaz de cumprir a sua missão com êxito, manter os seus níveis de operacionalidade, cumprir os compromissos internacionais, e garantir o apoio à salvaguarda de pessoas e bens, em Território Nacional, através da adequada alocação dos recursos disponíveis e do indissociável espírito de abnegação e de sacrifício dos seus militares.

## 2. Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados

A DPEB introduziu no Exército uma nova visão no âmbito do Planeamento Estratégico, definindo Objetivos Estratégicos transversais aos diversos Órgãos de Comando do Exército, a quem cabia a definição dos subsequentes Objetivos Operacionais, numa perspetiva *bottom-up*.

Por sua vez, a DCE17-19, implementou uma perspetiva *top-down*, definindo, simultaneamente, os Objetivos Estratégicos, os Objetivos Operacionais e as Linhas de Ação e estabelecendo as entidades primariamente responsáveis pelo desenvolvimento de cada uma das Linhas de Ação.

Esta metodologia permitiu uma simplificação do mapa estratégico e uma maior visibilidade sobre a execução, ao nível dos projetos inseridos no MS EPM. Não obstante, verifica-se a necessidade da definição dos indicadores e metas que permitam aferir, não apenas o grau de realização das tarefas inerentes a cada projeto, mas também da sua eficácia, assim como do grau de realização de atividades de rotina que, embora não contribuindo diretamente para a estratégia do Exército, se constituem como indicadores de desempenho da instituição.

De um modo geral, os projetos decorrentes da estratégia definida encontram-se dentro dos prazos estabelecidos, verificando-se que as situações de desvio se prendem, maioritariamente, com projetos que carecem de orientações políticas ou de decisão externa ao Exército, como são os casos dos projetos que implicam alterações legislativas.

Por outro lado, a apreciação dos resultados obtidos não pode ser dissociada do contexto socio-económico do país, em que às restrições de carácter orçamental se junta um crescente afastamento dos jovens relativamente aos valores e às instituições de referência (nas quais se incluem as Forças Armadas) que, a par da continua perda de competitividade remuneratória decorrente da estagnação salarial da carreira militar face ao significativo aumento do salário mínimo nacional, contribuem fortemente para as dificuldades registadas ao nível do recrutamento e da retenção de efetivos.

Não obstante, a nível operacional o ano de 2017 foi marcado pela projeção para um novo Teatro de Operações, no âmbito da MINUSCA, e pela preparação da Força a projetar, em 2018, para o Afeganistão, no âmbito da *Resolute Support Mission*, ao mesmo tempo que procedeu à retração da Força presente no Kosovo.

Paralelamente, verificou-se um empenhamento muito significativo de pessoal e meios nas missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar, com especial relevância para o PLANO LIRA e para as ações de emprego de Engenharia Militar através do Plano de Atividade Operacional Civil.

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

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

Para além dos procedimentos de comando inerentes à instituição castrense, existem, no Exército, diversos mecanismos de participação e auscultação interna, dos quais se destacam:

- Ao nível da Gestão Estratégica, o MS EPM, que permite definir as tarefas a realizar e respetivos prazos e, simultaneamente, traduzir o grau de realização e os constrangimentos verificados. Este mecanismo é ainda reforçado, a nível setorial, pela realização de reuniões de acompanhamento da gestão estratégica.
- Ao nível da gestão corrente, os mecanismos de auscultação dos clientes internos baseiam-se na realização de reuniões de coordenação, na constituição de grupos de trabalho e, de uma forma cada vez mais expressiva, no recurso a plataformas colaborativas, na Intranet do Exército.
- Paralelamente, no âmbito de áreas mais específicas, o Exército privilegia a realização de jornadas, com a finalidade de esclarecer dúvidas, debater questões e uniformizar procedimentos.
- Ao nível da gestão de recursos humanos, os Conselhos das Armas e Serviços constituem-se como um veículo importante, quer para a gestão das expectativas dos militares, quer para o adequado provimento de cargos e funções.
- A figura de “audiência prévia” do interessado foi sempre realizada para as situações previstas no Código de Processo Administrativo;
- No âmbito da formação, através da aplicação de questionários de expectativas e de satisfação relativamente às ações de formação ministradas, enquanto parte integrante do processo de certificação, que se reflete nos relatórios finais de curso.
- Ao nível do Ensino Superior Militar, está implementado um sistema interno de controlo de qualidade, nos termos dos requisitos estabelecidos pelo Regulamento n.º 392/2013, de 16 de outubro, da A3ES.

## **b. Clientes externos**

O principal meio de auscultação dos clientes externos reside no reconhecimento institucional que, no caso do Exército, se traduz pelo estabelecimento de parcerias e protocolos de cooperação com outros organismos.

Paralelamente, o reconhecimento internacional decorrente da participação em missões humanitárias e de paz, onde o desempenho dos militares portugueses granjeou o reconhecimento e o respeito das organizações e dos países aliados, e a cooperação com entidades civis, de que é exemplo o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, amplamente reconhecido pelos diversos agentes do Sistema Nacional de Proteção Civil, constituem indicadores de medida do desempenho institucional do Exército.

Ao nível do Ensino Superior Militar, a avaliação externa é efetuada através dos mecanismos de verificação inerentes ao processo de acreditação junto da A3ES.

No âmbito das Organizações Internacionais, a auscultação dos clientes externos assenta na participação em grupos de trabalho e fóruns e no relacionamento bilateral e multilateral, que permitem manter uma rede de contactos com vista a uma ligação permanente.

No âmbito da Investigação e Desenvolvimento, a Comissão de Avaliação e Acompanhamento garante a aferição dos resultados dos diversos projetos, realizando anualmente um *workshop* para apresentação do respetivo estado e resultados.

No âmbito do relacionamento com o público, e conforme estabelecido no DL n.º 156/2005, de 15 de setembro, o Exército disponibiliza, em diversos serviços, o Livro de Reclamações.

Adicionalmente, no âmbito da divulgação e conservação do património histórico-militar, são igualmente disponibilizados o Livro de Honra, e o “Livro do Visitante”, para que possam avaliar os serviços e deixar sugestões.

A auscultação formal dos clientes é efetuada através de inquéritos de expectativas e de satisfação realizados em papel e por via eletrónica.

#### 4. Conclusões prospetivas

Apesar do contexto socio-económico do país, com as inerentes restrições de carácter orçamental e da dificuldade de captação e retenção de efetivos, o Exército manteve, em 2017, um nível elevado de realização dos seus Objetivos Estratégicos, quer em termos do desenvolvimento de projetos estruturantes, quer ao nível da sua atividade corrente.

No âmbito das operações, registou-se o início da participação na missão da ONU na RCA, com uma Unidade que se constitui como *Quick Reaction Force* da missão e que tem granjeado o reconhecimento da ONU e da comunidade internacional pelo elevado desempenho registado neste exigente Teatro de Operações.

Em termos de operações da NATO, e em contraponto com a retração da Força da KFOR após quase duas décadas de permanência neste Teatro, o Exército iniciou a preparação de uma Força a projetar em 2018 para o Afeganistão, no âmbito da *Resolute Support Mission*.

Paralelamente, e em resposta aos trágicos incêndios registados no verão e em outubro, em diversos pontos do Território Nacional, registou-se um forte incremento das missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar.

Desta forma, se 2017 se assumiu como um ano de grandes desafios, o contexto atual, caracterizado por uma elevada volatilidade do ambiente estratégico e pela permanente evolução tecnológica, conjugadas com a exigência de rigor orçamental e a limitação de recursos disponíveis, permite antever uma multiplicidade de desafios, nomeadamente:

- Ao nível do planeamento estratégico, contribuir para o ciclo de Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, garantindo o seu alinhamento com o ciclo de planeamento de defesa da NATO (*NATO Defence Planning Process*) e com o processo de desenvolvimento de capacidades da EU (*Capability Development Plan*), e, ainda, simultaneamente, preparar o próximo ciclo de planeamento estratégico do Exército 2019-2022.
- Ao nível da edificação de capacidades, promover a contínua modernização do Exército, através da revisão da Lei de Programação Militar e das oportunidades criadas no âmbito da participação nacional na iniciativa *Smart Defence* da NATO e, mais recentemente, da adesão à Cooperação Estruturada Permanente da EU, participando em projetos que promovam o desenvolvimento de capacidades que possam vir a suprir lacunas identificadas e beneficiando do acesso a novas fontes de financiamento, nas

quais se inclui o Fundo Europeu de Defesa.

- No âmbito do empenhamento externo, para além da atividade operacional nos diversos Teatros de Operações, no âmbito das FND, com ênfase na projeção da Força para a *Resolute Support Mission*, prevê-se a manutenção do nível de participação nos Mecanismos de Resposta Rápida da NATO e da EU, aguardando-se igualmente novos desenvolvimentos, quer ao nível das missões de treino da EU quer ao nível de uma eventual missão da NATO no Iraque.
- Paralelamente, a evolução do contexto securitário internacional, associado ao processo de adaptação da NATO, com o incremento dos níveis de prontidão e da dimensão das suas Forças de Reação Rápida, a revisão da estrutura de comandos ou a presença avançada nas fronteiras a leste da Europa, em resposta à ameaça proveniente do «flanco leste», exigem ao Exército uma capacidade de adaptação permanente. Neste contexto, o incremento da cooperação com a Roménia, assume um papel importante ao nível das relações bilaterais.
- Ao nível das missões de apoio ao desenvolvimento e bem-estar, antecipa-se igualmente um incremento da exigência, inerente a um maior envolvimento do Exército em atividades de apoio ao Sistema Nacional de Proteção Civil (com ênfase no papel do Regimento de Apoio Militar de Emergência), e no âmbito da segurança interna, com ênfase para o domínio da cibersegurança.
- Concomitantemente, o Compromisso de Investimento em Defesa, assumido em Gales, constitui um desafio e, simultaneamente, uma oportunidade, através do fomento ao desenvolvimento de novas capacidades e à participação em missões e operações no exterior, para projeção da paz e segurança internacionais.
- Ao nível do Ensino Superior Militar, o processo de revalidação da acreditação dos ciclos de estudos pela A3ES exige alterações significativas, com impacto na gestão de recursos humanos e materiais do Exército.

- No âmbito da Investigação e Desenvolvimento, explorar a aposta da EU, através da Agência Europeia de Defesa, no programa de apoio à Investigação e Desenvolvimento de Defesa (com um financiamento previsto de 500 milhões de euros anuais, a partir de 2021), procurando promover a Investigação e Desenvolvimento nacional e a Base Tecnológica e Industrial de Defesa e, simultaneamente, a edificação de capacidades.

Em suma, perante o nível de ambição apresentado, e face à escassez de recursos, o Exército depara-se com um desafio de índole superior: maximizar as suas capacidades, através da gestão eficiente dos seus recursos humanos, materiais e financeiros e da melhoria da eficiência dos seus processos internos, nomeadamente através da exploração dos sistemas de informação e da clara definição de responsabilidades e procedimentos, promovendo mecanismos de simplificação administrativa e de melhoria contínua da cadeia de valor do Exército.

Lisboa, 7 de junho de 2018

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







GABINETE DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo

Rua do Museu de Artilharia

1149-065 Lisboa

PORTUGAL

Email: [info@mailexercitopt](mailto:info@mailexercitopt) | Telefone Civil: 218 842 330 | Telefone Militar: 423 030

[exercito.pt](http://exercito.pt)

