



## PLANO DE ATIVIDADES 2017







## NOTA DE APRESENTAÇÃO



*Numa conjuntura financeira e orçamental restritiva para o sector público e para as Forças Armadas, expresso nas limitações orçamentais impostas, ao Exército é exigido um ainda maior rigor na seleção das prioridades e na aplicação dos recursos. Esta exigência implica o aperfeiçoamento e realinhamento da gestão estratégica, otimizando a utilização dos meios e assegurando a máxima eficácia no cumprimento da missão.*

*Esta necessidade exige a aplicação das práticas mais modernas e das metodologias de planeamento mais adequadas, no sentido de uma concertação de esforços e de uma sincronização de atividades, envolvendo a estrutura de comando a todos os níveis.*

*Nesta ótica, manifesto inequivocamente a forte determinação do Exército em alcançar os objetivos estabelecidos, cuja elaboração teve por base a documentação estruturante da Defesa Nacional, com especial relevância para o Conceito Estratégico de Defesa Nacional e as Linhas Gerais da Reforma Defesa 2020.*

*Ciente que o Plano de Atividades do Exército para 2017 define a estratégia, hierarquiza opções em função das prioridades, programa ações, afeta e mobiliza recursos, conforme o espírito do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro; tendo consciência que o Exército conta com recursos humanos competentes, com valor e movidos pelo espírito de bem-servir, e que pautam o seu comportamento e a sua conduta por valores éticos e morais inabaláveis; pretendo que o ano de 2017 seja a continuação de um percurso que garanta que o Exército é uma instituição de prestígio e confiança junto dos Portugueses.*

*Que seja um Exército estruturalmente ajustado aos requisitos territoriais, organizacionalmente orientado para a geração de forças, capaz de percecionar os riscos globais e refleti-los na sua forma de operação e que seja burocraticamente eficiente quanto à utilização dos recursos que lhe sejam atribuídos pela Nação. Em suma, um Exército de qualidade.*

*Lisboa, 30 de junho de 2016*

*O Chefe do Estado-Maior do Exército*

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'F' followed by a horizontal line and a small flourish.

*Frederico José Rovisco Duarte  
General*

**Página intencionalmente em branco**





**Página intencionalmente em branco**



## Resumo

O presente Plano de Atividades (PA), elaborado de acordo com os princípios preconizados no Decreto-lei N.º 183/96, de 27 de setembro, bem como no Decreto-lei N.º 155/92, de 28 julho, assume-se como um documento de referência no âmbito da gestão estratégica do Exército, na medida em que materializa, para o ano de 2017, os objetivos a atingir no médio e longo prazo bem como os recursos necessários para concretizar as atividades, ações e elementos de ação decorrentes das orientações de S. Ex.<sup>a</sup> o General Chefe do Estado-Maior do Exército, encontrando-se alinhado com os documentos estratégicos produzidos a montante, de que se salienta a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 15-16 e as Diretivas Setoriais dela decorrentes, atualizadas pela Diretiva Complementar de 1 de junho de 2016.

Entendido como uma ferramenta que permite orientar e coordenar os esforços dos diversos Órgãos Centrais de Comando<sup>1</sup> (OCC), conciliando as necessidades individuais de cada Unidade, Estabelecimento e Órgão (UEO) com as necessidades globais do Exército, o PA17 foi elaborado no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, permitindo deste modo a obtenção de informação agregada e consolidada ao nível do planeamento orçamental e da afetação e gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, assim como a fundamentação para a Proposta de Orçamento do Exército.

Constituído, por três partes, na primeira intitulada **Nota Introdutória**, são abordados os aspetos relativos ao enquadramento externo e interno do Exército, a sua estrutura organizacional e explicita-se de forma sumária o processo de elaboração do presente plano.

Na segunda parte, **Objetivos e Estratégia**, é apresentada a Missão, a Visão, e os Valores da Instituição, apresentando o alinhamento organizacional do Exército com a estratégia superiormente definida, tendo como principais referências, a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, e a Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013 que aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas. Neste capítulo são apresentados, os Objetivos Estratégicos e as Atividades que sustentam o PA17, assim como o Quadro de Avaliação e Responsabilização do Exército (QUAR), com os respetivos indicadores e as metas a atingir em 2017, instrumento que visa medir o desempenho organizacional.

Na terceira parte, **Objetivos Planeados e Recursos Associados**, tendo por base os recursos humanos, materiais, e os plafonds de planeamento superiormente definidos, são apresentados os quadros, mapas e gráficos que consubstanciam o planeamento efetuado por todas as UEO, que no seu conjunto materializam o PA17 do Exército.

Finalmente, é apresentado um conjunto de mapas e gráficos, através dos quais se procura detalhar o planeamento efetuado em termos de Agrupamentos de Despesas, Fontes de Financiamento, Rubricas Orçamentais, entre outros.

---

<sup>1</sup> Os Órgãos Centrais de Comando são o Comando do Exército, o Comando das Forças Terrestres, o Comando da Logística, o Comando do Pessoal e a Direção de Finanças, estes três últimos são, também, geralmente designados por Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).

**Página intencionalmente em branco**



# Glossário

AM	Academia Militar
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando do Pessoal
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CTM	Cooperação Técnico-Militar
DCCR	Despesas Com Compensação em Receitas
DFin	Direção de Finanças
DPEB	Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio
EME	Estado-Maior do Exército
EME's	Estabelecimentos Militares de Ensino
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
END	Elementos Nacionais destacados
ESE	Escola de Sargentos do Exército
EUBG	European Union Battlegroups
FRI	Força de Reação Imediata
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
HFAR	Hospital das Forças Armadas
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KFOR	NATO Kosovo Force
LDN	Lei da Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LIM	Lei de Infraestruturas Militares
LPM	Lei de Programação Militar
MHP	Missões Humanitárias e de Paz
MIFA	Missões Específicas das Forças Armadas
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NRF	<i>NATO Response Force</i>
OCC	Órgãos Centrais de Comando
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Estratégico
OMDN-Ex	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional – Exército
OMIP	Outras Missões de Interesse Público
ONU	Organização das Nações Unidas

OOp	Objetivo Operacional
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Plano de Atividades
PIDDAC	Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
PME	Plano de Missões ao Exterior
PMLP	Plano de Médio Longo Prazo
PIB	Produto Interno Bruto
PITOP	Plano Integrado de Treino Operacional
QP	Quadro Permanente
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RV/RC	Regime de Voluntariado/Regime de Contrato
SFN-Ex	Sistema de Forças Nacional – Exército
SIG/DN	Sistema Integrado de Gestão/Defesa Nacional
UE	União Europeia
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
VCFN	Vida Corrente e Funcionamento Normal





**Página intencionalmente em branco**

# ÍNDICE

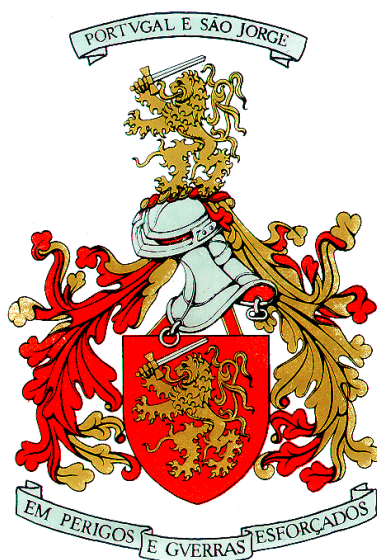
<i>I. NOTA INTRODUTÓRIA.....</i>	<i>2</i>
1. Caracterização da Envolvente Externa e Interna .....	3
2. Estrutura Organizacional do Exército .....	7
3. Explicitação do Processo de Elaboração do PA para 2017 .....	12
<i>II. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA.....</i>	<i>18</i>
1. Objetivos e Atividades.....	19
2. Estratégia a adotar para cumprimento dos Objetivos .....	33
<i>III. OBJETIVOS PLANEADOS E RECURSOS ASSOCIADOS .....</i>	<i>38</i>
1. Recursos Humanos .....	39
2. Recursos Materiais .....	42
3. Recursos Financeiros.....	46
 <u><i>ANEXOS:</i></u>	
Anexo A – PA17: Financiados e Não Financiados/Objetivo Estratégico.....	54
Anexo B – PA17: OCC por Objetivos Estratégicos .....	55
Anexo C – PA17: Objetivos Estratégicos por OCC.....	60
Anexo D – PA17: OCC por Atividades .....	59
Anexo E – PA17: Atividades por OCC .....	62
Anexo F – PA17: OCC por UEO .....	64
Anexo G – PA17: OCC por Agregados de Despesa .....	71
Anexo H – PA17: Por Fonte de Financiamento .....	73
Anexo I – PA17: OCC por Financiamento .....	75
Anexo J – PA17: PME por Fonte de Financiamento.....	76
Anexo K – PA17: PME por OCC .....	79
Anexo L – PA17: LPM por financiamento .....	82
Anexo M – PA17: I&D por Financiamento .....	84

**Página intencionalmente em branco**





**Página intencionalmente em branco**



## *I. NOTA INTRODUTÓRIA*



## **1. Caracterização da Envolvente Externa e Interna**

### **a. Ambiente Externo**

#### **(1) Enquadramento e caracterização**

O atual ambiente de segurança externo é complexo e volátil, combinando situações de instabilidade simultâneas, conjuntura que é propícia ao recrudescimento dos fenómenos do terrorismo e da economia informal, ancorados na falência de Estados e exponenciando a mesma, em particular na região do norte de África, Sahel e África subsaariana, podendo potenciar condições para que organizações terroristas, criminosas e subversivas transnacionais desenvolvam as suas ações. 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 as Forças Armadas em geral, e o Exército em particular, contribuem intervindo ao nível da estabilização, assistência humanitária e reconstrução de Estados, podendo ainda atuar de forma autónoma 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 de que Portugal faz parte, e em apoio à política externa do Estado, o Exército continuará 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 defesa da afirmação e da credibilidade externa do Estado e na valorização das comunidades portuguesas, contribuindo assim para a promoção da paz e da segurança internacional.

Para este desígnio, o Exército deverá orientar esforços no sentido de assegurar a continuidade da participação em missões no quadro da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), União Europeia (UE) 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) e outros países amigos e aliados, no quadro dos interesses nacionais, de acordo com as prioridades de emprego de meios previamente estabelecidos.

Neste sentido, a participação nacional na OTAN 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 – NATO Response Force (NRF), mantém-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. Manter-se-á, previsivelmente, o envolvimento do Exército na missão da Aliança Atlântica no Kosovo.

No âmbito da UE procurar-se-á, sempre que possível, participar em operações e missões com forças militares constituídas ou nos mecanismos de resposta rápida, ou ainda através da presença de efetivos militares nacionais em missões de treino, assessoria e aconselhamento, na área da Política Comum de Segurança e Defesa da UE. Assim, como nível de ambição o Exército pretende participar nos *European Union Battlegroups* (EUBG) e na *European Union Land Rapid Response* e em operações, missões e exercícios de capacitação, na área da defesa, na região do norte de África, do Sahel e na África Subsariana, 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, no âmbito dos EUBG, Portugal confirmou a sua disponibilidade para participar no EUBG 2017-2, liderado por Espanha, e prevê participar ainda com elementos de EM e formadores na EUTM Somália, EUTM Mali e EUMAM RCA, de acordo com as orientações superiores.

No quadro da ONU, através do novo processo de interação entre os Estados-membros e esta Organização (destinado à edificação de capacidades e denominado por *Peacekeeping Capability Readiness System*), Portugal disponibilizou uma força e efetivos (designadamente um Esquadrão de Polícia do Exército, uma equipa de observadores militares, uma training team e dois oficiais de Estado-Maior) para, sempre que possível e de acordo com as nossas disponibilidades, 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 RCA, como *Quick Reaction Force* da MINUSCA, perspetivando-se a sua projeção em 2017.

No campo da CPLP, importa continuar a aprofundar e estabelecer parcerias estratégicas bilaterais, através de unidades militares constituídas ou efetivos, em funções de Estado-Maior, de “treino e formação” e de “assessoria e aconselhamento”, que facilitem a hipotética formação e preparação de uma

Força de Tarefa Conjunta e Combinada, com capacidade de intervenção em missões de Apoio à Paz e Ajuda Humanitária.

No âmbito da Iniciativa 5+5, Portugal tem promovido a cooperação com os signatários do Magrebe e europeus, disponibilizando e participando em processos de formação, de treino, de troca de conhecimentos e de experiência, constituindo essas práticas mecanismos de incremento da confiança e de melhoria de relacionamentos, sendo tal estratégico 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 participa nas oportunidades centradas em iniciativas conjuntas, no domínio da segurança e defesa.

## **b. Ambiente Interno**

### **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, onde se augura adquirir o capital humano em quantidade e com a qualidade desejáveis.

A projeção e viabilização de carreiras atrativas, realistas e motivadoras, constitui também uma preocupação permanente do Exército, com a certeza de que só com participantes 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 no Exército, este Ramo deverá continuar a estar disponível para colaborar no combate a catástrofes naturais, associadas aos riscos sísmicos, tecnológicos, incêndios e cheias - por conseguinte catástrofes humanitárias, cuja magnitude pode exceder a capacidade das entidades civis dedicadas.

Merece ainda realce o propósito organizacional de manter a sociedade esclarecida sobre a atividade e o papel que cabem ao Exército, intento que é passível de ser fortemente alavancado pela necessária relação permanente e de

confiança com os órgãos de comunicação social.

Por fim, e não menos importante, salienta-se a consolidação da designada Reforma “Defesa 2020”, bem como a edificação de capacidades para atingir o Sistema de Forças aprovado, designadamente ao nível do equipamento individual do soldado, do Comando e Controlo, das Viaturas Táticas Blindadas Ligeiras (VTLB), dos meios ISTAR<sup>2</sup>, dos meios de Operações Especiais, e dos meios de apoio militar de emergência.

---

<sup>2</sup> *Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, and Reconnaissance*



## **2. Estrutura Organizacional do Exército**

### **a. Enquadramento legislativo**

Do atual edifício legislativo, destaca-se pela sua importância, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), elemento basilar do processo de planeamento estratégico militar, e do qual decorrem os demais documentos enquadrantes da atividade das Forças Armadas (FFAA).

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

- Constituição da República Portuguesa;
- Lei de Defesa Nacional (LDN) - Lei Orgânica N.º 5/2014, de 29 de agosto;
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) – Lei Orgânica N.º 6/2014, de 1 de setembro;
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013 (Defesa 2020), de 11 de abril;
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 19/2013 (CEDN), de 5 de abril;
- Conceito Estratégico Militar (CEM);
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- Despacho N.º 11400/MDN/2014 (Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar);
- Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA);
- Sistema de Forças Nacional (SFN);
- Decreto-Lei n.º 186/2014 (Lei Orgânica do Exército), de 29 de dezembro;
- Decreto regulamentar n.º 11/2015 (Decreto de Organização do Exército), de 31 de julho;
- Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP) do Exército 07-24;
- Diretiva N.º 05/CEMGFA/01 (Diretiva para Forças de Reação);
- Diretiva N.º 21/CEMGFA/01 (Diretiva de Prontidão e Sustentação);
- Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016;
- Diretiva N.º 70/CEME/13 (Diretiva Reforma “Defesa 2020”);
- Diretiva Complementar à Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, de 1 de junho de 2016.

**b. Missão do Exército**

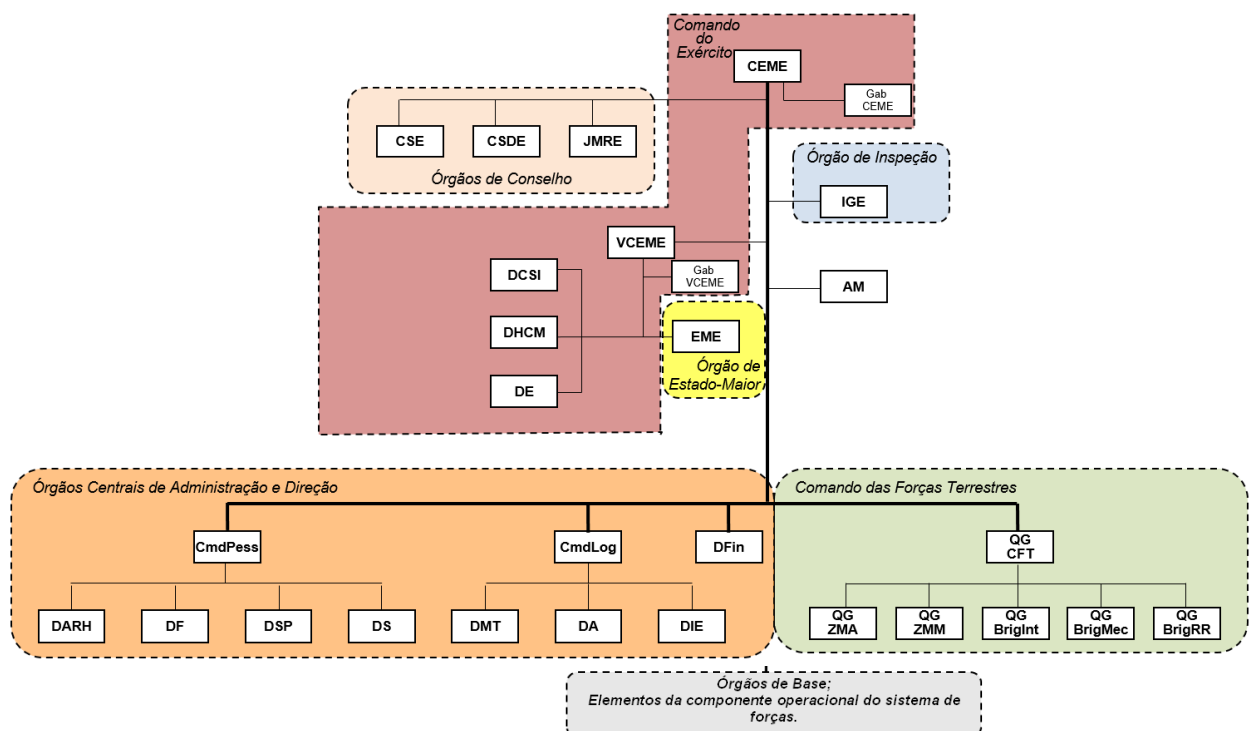
O Exército, nos termos do Artigo 2º do Decreto-Lei N.º 186/2014, de 29 de dezembro, tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.

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

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

### c. Organização

O Exército encontra-se organizado numa estrutura vertical e hierarquizada compreendendo um Órgão de Estado-Maior, um Órgão de Inspeção, Órgãos de Conselho, Órgãos Centrais de Administração e Direção, o Comando da Componente Terrestre, os Órgãos de Base e os Elementos da Componente Operacional do sistema de forças, relacionando-se, de forma resumida, como se apresenta no organograma seguinte:



**d. Visão**

A **visão** emanada pelo General Chefe do Estado-Maior do Exército na Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016 (DPEB), atualizada pela Diretiva Complementar de 1 de junho, traduz-se numa expressão mobilizadora e alinhada com as aspirações do Exército, e expressa-se do seguinte modo:

*“Assegurar que o Exército é uma instituição de prestígio e confiança junto dos Portugueses.*

*Um Exército estruturalmente ajustado aos requisitos territoriais, organizacionalmente orientado para a geração de forças, capaz de percecionar os riscos globais e refleti-los na sua forma de operação e que seja burocraticamente eficiente quanto à utilização dos recursos que lhe sejam atribuídos pela Nação.”*

De uma forma abreviada,

*Um Exército de qualidade.*



### e. Valores

O respeito pelas atribuições que decorrem da Missão do Exército, assenta num quadro de valores organizacionais que servem de referência interna e marca de identidade junto dos cidadãos, tão essenciais à coesão na ação, à credibilidade e à promoção da imagem de uma instituição que se funde com a Nação.

Do quadro de valores que guiam os militares do Exército, destacam-se:

- ***Disciplina***
- ***Honra***
- ***Lealdade***
- ***Coragem***
- ***Disponibilidade***

- **A Disciplina**, como meio para atingir a harmonia de esforços, de modo a resultar num esforço único capaz de produzir os efeitos desejados, em boa ordem e segundo determinadas regras. A disciplina é o elo de unidade do Exército e o pressuposto que torna a autoridade efetiva.
- **A Honra**, é a consciência, a vontade insatisfeita de corresponder às melhores possibilidades, no sentido de alcançar os propósitos. Alicerça-se na salvaguarda do cumprimento dos compromissos assumidos, mesmo que à custa dos maiores sacrifícios, pressupondo a honestidade, a firmeza e a dignidade de caráter, manifestando-se no reconhecimento público que se obtém pelo cumprimento do dever, daí resultando credibilidade e prestígio.
- **A Lealdade**, é a verdade do sentimento e a força anímica da disciplina, consubstanciando-se na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, constituindo a base da camaradagem no Exército.
- **A Coragem** ou a força e o vigor da alma, evidencia-se na forma como se enfrentam os riscos e as dificuldades. No presente contexto, revela-se também no espírito empreendedor e inovador que permite idealizar e alcançar novas soluções em conformidade com os desafios atuais.
- **A Disponibilidade**, assume-se na permanente prontidão para servir, mesmo que com o sacrifício dos interesses pessoais. Afirma-se na aptidão e prontidão para bem servir em prol da causa comum, em que o papel e responsabilidade de cada militar é cada vez mais exigente.

### 3. Explicitação do Processo de Elaboração do PA para 2017

A elaboração do PA17, pressupõe a definição prévia dos resultados a alcançar e das linhas gerais para a sua prossecução, bem como a explicitação clara da estratégia<sup>3</sup> a seguir na utilização dos meios/recursos que serão colocados à disposição do Exército para cumprir a missão que lhe foi confiada.

#### a. Conceitos adotados na elaboração do PA

- (1) **Objetivo:** Conjunto de atividades que se articulam entre si para concretizar o objetivo em que se inserem.

São definidos ao mais alto nível no Exército, pelo General CEME – Objetivos Estratégicos (OE);

- (2) **Atividade:** Conjunto de ações que correspondem à desagregação funcional de cada objetivo (estratégico) e que concorrem para a concretização da atividade da qual fazem parte integrante.

São definidas pelos OCC através de diretivas sectoriais – Objetivos Operacionais (OOp);

- (3) **Ação:** Conjunto de Elementos de Ação que correspondem à desagregação funcional de cada atividade e que concorrem para a concretização dessa mesma atividade.

São definidas pelas diversas UEO;

- (4) **Elementos de Ação:** Constituem as tarefas concretas a realizar pelas UEO. Decorrem das Ações por elas definidas e concorrem para a concretização das Atividades fixadas pelos OCC, que por sua vez contribuem para atingir os objetivos fixados pelo CEME.

São definidos pelas diversas UEO.

#### b. Alinhamento com a Estratégia

Sendo o PA um instrumento de elevada importância no âmbito da gestão estratégica, o qual consubstancia, no curto prazo, os objetivos do Exército no médio e longo prazo, torna-se necessário que a sua elaboração apresente, detalhadamente, os

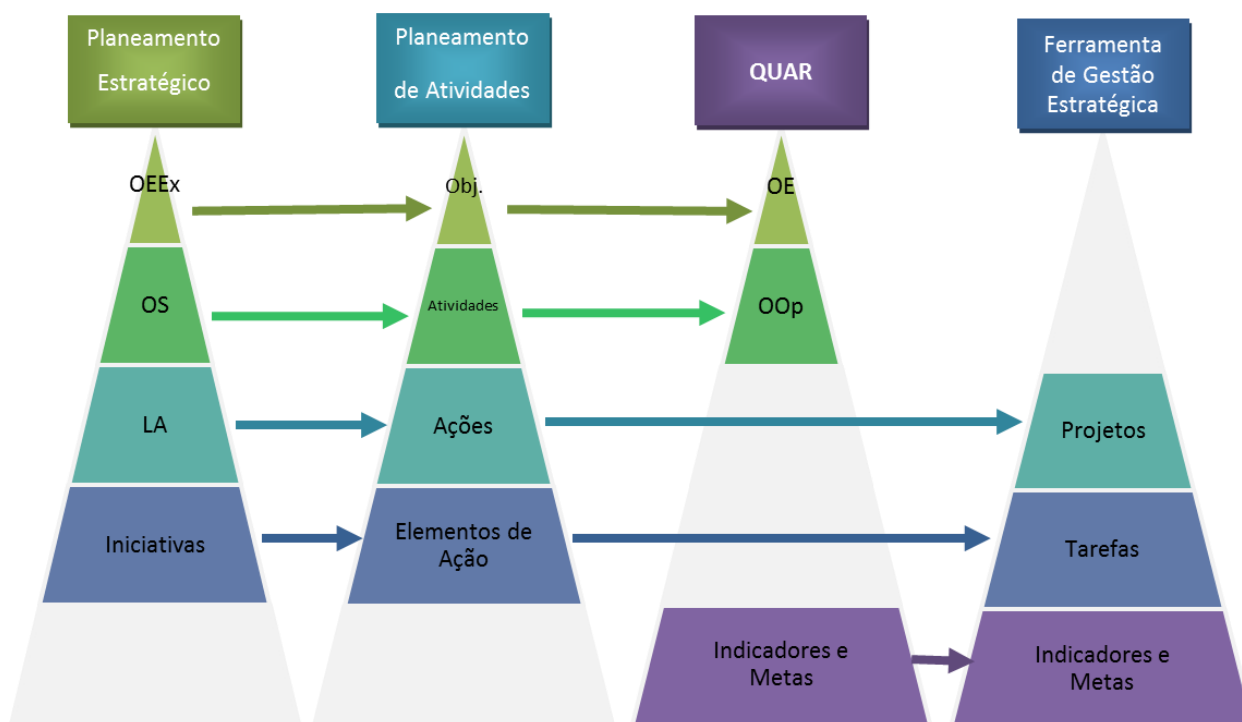
---

<sup>3</sup> Estratégia é aqui entendida como o comportamento a adotar e o caminho a seguir pela organização para a prossecução dos objetivos definidos.

objetivos a atingir, bem como os recursos necessários para os concretizar, permitindo estabelecer prioridades e hierarquizar as necessidades em linha com a Missão do Exército.

Concomitantemente, a implementação de ferramentas de apoio à gestão estratégica impeliu a um maior alinhamento do planeamento de atividades com o planeamento estratégico e com os instrumentos de medição disponíveis.

Esse alinhamento, que se sintetiza no quadro seguinte, permitiu correlacionar os diversos documentos e ferramentas criando um sistema uno de planeamento e medição que permitirá, na execução, medir e avaliar, de forma sistemática, atuando em tempo sobre os possíveis desvios, mantendo a trajetória definida para o Exército.



**Legenda:**  
 OEEEx – Objetivo Estratégico do Exército  
 OS – Objetivo Setorial  
 LA – Linha de Ação  
 Obj. – Objetivo  
 OE – Objetivo Estratégico  
 OOp – Objetivo Operacional

Fonte: EME/DR/RRF

### **c. Processo de Planejamento**

- (1) A elaboração do PA teve o seu início com o estabelecimento, por S.Ex<sup>a</sup> o General CEME, dos Objetivos a atingir pelo Exército, através da difusão da DPEB15-16, e dos *plafonds* de planejamento de cada OCC para o ano em causa.
- (2) Tendo em linha de conta os objetivos estabelecidos na DPEB, os OCC elaboraram as suas Diretivas Setoriais estabelecendo Objetivos Setoriais, os quais se consubstanciaram, no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN), nas atividades que concorrem para a consecução dos referidos objetivos e estabeleceram os *plafonds* para planejamento de cada uma das suas UEO.
- (3) Em sequência, as UEO inscreveram no SIG/DN as Ações e respetivos Elementos de Ação, que concorrem para as Atividades e Objetivos superiormente fixados, preenchendo as correspondentes chaves orçamentais.
- (4) Uma vez finalizada a inscrição das chaves orçamentais, foi concluída a elaboração do PA no SIG/DN, permitindo, em seguida, com base nos mesmos dados orçamentais, dar início ao processo de planejamento orçamental no “Módulo de Planejamento Orçamental” pela Direção de Finanças.
- (5) De modo a facilitar um eventual reajustamento orçamental, decorrente da assunção/reformulação de missões, cativações ou cortes orçamentais, todas as Atividades, Ações e Elementos de Ação foram priorizadas da mais importante para a menos importante, e adicionalmente foi estabelecido que, em cada OCC:
  - (a) Pelo menos 5 % do *plafond* atribuído para planejamento fosse aplicado em Ações e Elementos de Ação com prioridade 2 – Média;
  - (b) Pelo menos 5% do *plafond* atribuído para planejamento fosse aplicado em Ações e Elementos de Ação com prioridade 3 – Baixa.
- (6) A componente orçamental do PA será utilizada, posteriormente, para fundamentar a Proposta de Orçamento do Exército, na fase de preparação do Orçamento do Estado;
- (7) Uma vez aprovada a Lei de Orçamento do Estado, proceder-se-á à correção do Plano de Atividades, de acordo com o Decreto-Lei n.º183/96, de 27 de setembro, dando origem ao Plano de Atividades Corrigido.



#### **d. Despesas planeadas no PA**

O planeamento foi efetuado em conformidade com o classificador económico das despesas públicas, tendo sido consideradas as seguintes Fontes de Financiamento:

- (1) Orçamento do Ministério da Defesa Nacional Exército (OMDN-Ex) – Verbas para despesas de funcionamento estrito cujo planeamento cabe às UEO, ou seja, Despesas com o Pessoal, Despesas para Aquisição de Bens e Serviços, Transferências Correntes e Despesas de Investimento;
- (2) Lei de programação Militar (LPM) e Lei de Infraestruturas Militares (LIM) – Verbas cujo planeamento cabe ao Estado-Maior do Exército (EME);
- (3) Investimento do Plano, antigo Programa de Investimento e Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) – Verbas cujo planeamento cabe ao EME;
- (4) Dotação do Ministério da Defesa Nacional para Forças Nacionais Destacadas (FND) – Verbas cujo planeamento cabe ao EME, em coordenação com o Comando da Logística (CmdLog) e o Comando das Forças Terrestres (CFT) na forma de financiamento zero (Não financiado), sendo atribuídas ao Exército, pelo Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), durante a execução orçamental (normalmente por trimestre) para financiar as despesas das FND;
- (5) Despesas Com Compensação em Receitas (DCCR) – Verbas que as UEO do Exército estimam vir a arrecadar, e com base nas mesmas realizar despesas;
- (6) Fundos nacionais e europeus no âmbito de programas financiados e co-financiados.

#### **e. Indicadores, Métricas e Instrumentos de Gestão**

De modo a poder analisar e medir o desempenho organizacional foi elaborado o QUAR do Exército, através do qual se pretende monitorizar e aferir a concretização do PA durante o ano de 2017, de modo a introduzir atempadamente as medidas corretivas que permitam alterar trajetórias indesejáveis.

Uma vez que o Exército, no âmbito da sua Gestão Estratégica, adotou uma ferramenta informática para medir a concretização das Diretivas Setoriais, e consequentemente da DPEB, o QUAR do Exército contempla os indicadores e metas já estabelecidos e monitorizados naquela ferramenta, acrescentando indicadores e metas para as atividades relacionadas com a gestão corrente das estruturas da organização que, não contribuindo de forma direta para os Objetivos Estratégicos

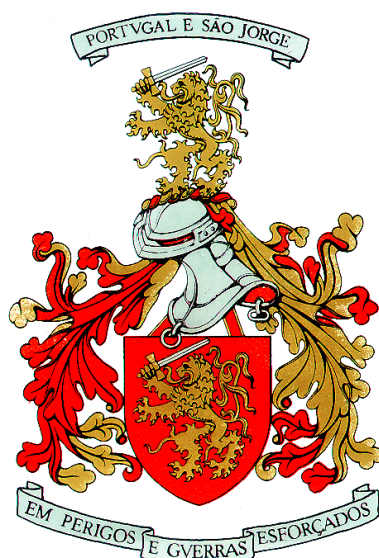
estabelecidos, são fundamentais para a sustentação deste Ramo das Forças Armadas.

Os resultados a obter poderão ser quantificados tendo por base Indicadores de Gestão, que, como representações quantitativas ou qualitativas da realidade, irão refletir o funcionamento das UEO, permitindo traduzir a eficiência na aplicação dos recursos, a eficácia na concretização dos objetivos e a qualidade na prestação dos serviços por parte do Exército.

A análise constante à evolução dos indicadores do QUAR permitirá corrigir desvios e atuar, em tempo, sobre os mesmos para que, no final, o Exército possa atingir os objetivos a que se propôs e apresentar, de forma clara, a forma como os alcançou e os recursos aí empenhados.

Por outro lado, sendo o PA um instrumento dinâmico carece de permanente atualização em função da despesa realizada e de eventuais necessidades inopinadas. Assim, deverá ser revisto continuamente durante a execução orçamental, de modo a abrir caminho à elaboração de um Relatório de Atividades verdadeiramente demonstrativo das atividades efetivamente realizadas e dos motivos que impediram a realização das que, tendo sido planeadas, não puderam ser concretizadas e ainda das que, não estando planeadas, foi imperioso realizar.

**Página intencionalmente em branco**



## *II. OBJETIVOS E ESTRATÉGIA*



## **1. Objetivos e Atividades**

### **a. Orientações Gerais**

A missão é o objetivo fundamental na gestão estratégica do Exército, para o qual concorrem os objetivos de nível estratégico e operacional definidos para o biénio 2015-2016, cuja prossecução constitui o centro da ação de comando, o farol para a orientação do esforço e a matriz para a afetação de recursos no âmbito da elaboração do PA17.

Em termos institucionais, o Exército está vocacionado fundamentalmente para a geração, preparação e sustentação de forças terrestres, sendo que, atendendo a todas as suas atribuições e responsabilidades, também se afirma como uma instituição de referência nacional, tendo por finalidade servir Portugal e os portugueses.

Para além disso, o planeamento de atividades para 2017 é influenciado pelo processo de reestruturação da Defesa Nacional e das FFAA, designado por Reforma “Defesa 2020”. Esta Reforma, entre outros aspetos, vem impor o redimensionamento das FFAA e o ajustamento dos rácios de despesa na Defesa Nacional, tendo em vista assegurar um funcionamento sustentável, que terá como referência a atribuição de recursos financeiros com base no compromisso orçamental estável de 1,1% ( $\pm 0,1$ ) do Produto Interno Bruto (PIB), o que se traduz num efetivo de 17.765 militares do Exército nas Forças Armadas e numa base orçamental de cerca de 600 M€ por ano.

Concomitantemente, a conjuntura socioeconómica impõe fortes restrições financeiras e constrangimentos sociais com impacto incontornável nas atividades e no efetivo do Exército. As limitações nos orçamentos da defesa exigem rigor na seleção das prioridades, na aplicação dos recursos e, simultaneamente, que sejam implementadas soluções de gestão que otimizem as dinâmicas internas e sinergias com as entidades externas.

Contudo, neste previsível cenário de restrições prolongadas, importa preservar a preparação e prontidão das forças da componente operacional, minimizar o impacto sobre os militares e redefinir o plano de edificação e manutenção de capacidades, dando prioridade aos projetos estruturantes que representem mais-valias significativas na capacidade operacional.

Em face a este enquadramento, o PA17 foi elaborado tendo em conta o forte condicionamento dos seguintes fatores:

- (1) Recursos Humanos disponíveis, em que se considera essencial a obtenção dos quantitativos de militares do QP e RV/RC definidos para o Exército;
- (2) Desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército, em que se impõe uma clara identificação de prioridades e a assunção de riscos político-militares na aplicação desses recursos, bem como uma criteriosa racionalização na utilização das verbas anualmente inscritas nesses programas financeiros;
- (3) Recursos financeiros disponíveis, cujos valores disponibilizados para os principais instrumentos de programação do reequipamento do Exército (LPM, LIM e Investimento do Plano), se têm verificado insuficientes para colmatar todas as necessidades de modernização/substituição dos equipamentos e para introduzir novas capacidades, assim como o orçamento de funcionamento estrito atribuído ao Exército, sistematicamente inferior ao montante inscrito no PA, tem condicionado a capacidade de sustentação do Sistema de Forças Nacional do Exército (SFN-Ex) e do Treino Operacional;
- (4) Natureza, requisitos e estrutura das forças necessárias para dar resposta aos compromissos internacionais, em particular no âmbito da ONU, da OTAN e da UE, que na perspetiva do reforço das linhas de ação comuns, pretendem forças interoperáveis, com capacidade de resposta rápida e aptas a cumprir todo o espectro de missões dos respetivos Tratados.

## **b. Objetivos Estratégicos**

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

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

Nesta perspetiva, foram formulados os seguintes objetivos estratégicos (OE) para 2017:

(1) Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado

Este objetivo traduz a finalidade estratégica geral, estando diretamente relacionado com a sua missão.

Desta forma, neste objetivo são englobadas as atividades da estrutura de base do Exército necessárias para assegurar a vida corrente das UEO, nomeadamente, quanto a despesas relacionadas com os encargos com instalações, bens e serviços, viaturas administrativas, entre outras.

(2) Aumentar a prontidão e treino das forças

Este objetivo destina-se a elevar os níveis de operacionalidade e prontidão da componente operacional, tornando-a mais eficaz e com capacidade para ser empenhada.

(3) Aumentar as forças empenhadas em operações

Com este objetivo pretende-se aumentar o volume de forças empenhadas em missões no quadro dos compromissos internacionais do Estado, no âmbito militar.

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

Este objetivo visa incrementar a capacidade de interagir em ambiente conjunto e combinado, de uma forma coerente e eficaz.

(5) Melhorar o apoio logístico e a sustentação

Este objetivo visa melhorar o apoio logístico e a capacidade de sustentação à componente terrestre do Sistema de Forças, onde se incluem as FND.

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

Este objetivo pretende aumentar as forças e meios terrestres empregues em missões nacionais relacionadas com o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, designadamente na colaboração com as entidades civis no âmbito da proteção Nuclear, Biológica, Química e Radiológica, do apoio sanitário

e de infraestruturas, do combate a incêndios e à poluição, do apoio em caso de catástrofes naturais e outras emergências complexas, promovendo deste modo a visibilidade do Exército.

(7) Implementar a reestruturação do “Exército 2020”

Este objetivo visa a consolidação do processo de transformação do Exército, iniciado com a “Reforma 2020”.

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

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

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

Este objetivo pretende potenciar as valências do Exército, em atividades relacionadas com o desenvolvimento económico, científico e cultural, na defesa e salvaguarda do património histórico, na proteção do ambiente, no conhecimento, na investigação científica, nas acessibilidades e informação geoespacial.

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

Este objetivo destina-se a incrementar a utilização dos sistemas de informação na gestão dos recursos.

(11) Melhorar o processo de edificação de capacidades

Este objetivo destina-se a introduzir melhorias nos mecanismos de planeamento, gestão e controlo de projetos e no processo de edificação de capacidades.

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

Este objetivo visa o reforço da valorização dos militares e civis do Exército, com especial atenção para a implementação do novo Regulamento de Avaliação do

Mérito dos Militares das Forças Armadas.

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

Este objetivo engloba as atividades conducentes à promoção da estabilidade pessoal, garantindo a tranquilidade necessária para a execução de tarefas que são por vezes de risco e penosidade acrescidas.

O quadro seguidamente apresentado evidencia, de forma sucinta, as responsabilidades de execução/concretização dos OCC relativamente a cada um dos objetivos do Exército supra apresentados:

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

### c. Objetivos Operacionais (Atividades)

Tendo por base os OE referidos, foram formulados os seguintes Objetivos Operacionais (OOp) que se traduzem em Atividades a desenvolver pelo Exército, cuja definição dos respetivos indicadores e metas será consolidada no decurso da preparação do QUAR17.

Estes objetivos têm um horizonte temporal alinhado com o dos OE, tendo por esse motivo significativas repercussões na concretização dos OE:

(1) No âmbito do OE1 - **Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

(a) OOp1 – **Garantir a administração e execução de serviços de base**, numa perspetiva de racionalização dos recursos financeiros destinados a suportar



as atividades decorrentes do funcionamento das UEO do Exército;

- (b) OOp2 – **Executar as Despesas com pessoal**, numa perspetiva de garantir, face aos recursos humanos existentes em cada momento, uma racional e adequada aplicação dos recursos financeiros.
- (2) No âmbito do OE2 - **Aumentar a prontidão e treino das forças**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:
- (a) OOp3 – **Aumentar o treino e prontidão das forças**, através da incrementação de capacidades já desenvolvidas, da implementação de referenciais de curso tendentes à otimização da formação e do treino e da implementação, de forma integrada, do Sistema de Simulação do Exército.
  - (b) OOp4 – **Cumprir o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)**, no sentido de elevar os níveis de operacionalidade e prontidão da componente operacional, tornando-a mais eficaz e com capacidade para ser empenhada;
  - (c) OOp5 – **Progredir de forma decisiva na utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação**, no sentido da edificação, modernização e consolidação de capacidades, estruturantes para o Exército, no âmbito das Comunicações e Sistemas de Informação;
  - (d) OOp6 – **Promover a excelência dos serviços orgânicos e a qualidade do apoio**, numa perspetiva de coordenar, de uma forma mais eficaz, o processo de apoio logístico alcançando maior rapidez e eficiência no apoio à componente operacional e contribuindo para a elevada prontidão.
- (3) No âmbito do OE3 - **Aumentar as forças empenhadas em operações**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:
- (a) OOp7 – **Dinamizar a Cooperação Técnico-Militar (CTM)**, na perspetiva de aumentar a intervenção do Exército nas atividades de CTM nos países de língua portuguesa, continuando a manter o foco no apoio à formação dos respetivos quadros, quer em território nacional quer nos próprios países, bem como no desenvolvimento e aperfeiçoamento da sua organização e processos de funcionamento;
  - (b) OOp8 - **Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (MHP) (Forças Nacionais Destacadas (FND) e Elementos Nacionais Destacados (END))**, pretendendo-se aumentar as forças empenhadas em

missões no quadro dos compromissos internacionais do Estado, incrementando a presença militar nas organizações de segurança e defesa às quais Portugal pertence.

(4) No âmbito do OE4 - **Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

- (a) OOp9 – **Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro**, numa perspetiva de rentabilização dos recursos disponíveis, procurando-se priorizar e consequentemente assegurar disponibilidade financeira para cumprir os objetivos definidos pelo Comando do Exército;
- (b) OOp10 – **Melhorar a capacidade de Apoio Social, Serviços de Pessoal e de Apoio à Sociedade Civil**, garantindo capacidade de apoio às autoridades civis no âmbito da avaliação psicológica, bem como colocando em prática as medidas de ação social já consubstanciadas no Plano de Apoio Social do Exército.

(5) No âmbito do OE5 - **Melhorar o apoio logístico e a sustentação**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

- (a) OOp11 – **Aumentar a proficiência do apoio prestado, com prioridade para a Componente Operacional**, no sentido de melhorar a capacidade de resposta aos pedidos de apoio logístico e de assegurar o apoio em informação geoespacial às forças e elementos da Componente Operacional;
- (b) OOp12 – **Desenvolver as capacidades e competências críticas do Comando da Logística**, no sentido de reforçar as capacidades do Exército na área da contratação pública, do fardamento, da alimentação, dos movimentos e transportes e das infraestruturas. Concomitantemente, desenvolver doutrina no âmbito da logística, com o intuito de melhorar a qualidade do apoio logístico aos órgãos de base e elementos da componente operacional do sistema de forças do Exército, bem como a elaboração de um novo regulamento de uniformes do Exército;

- (c) OOp13 – **Garantir a sustentabilidade em Recursos** na perspetiva de melhorar a capacidade de sustentação no apoio administrativo/logístico e financeiro através da melhoria dos processos de apoio numa perspetiva integrada e tendo por referência os padrões implementados no Exército;
  - (d) OOp14 – **Melhorar o Apoio Logístico, a Sustentação e o Processo de edificação de Capacidades** com especial ênfase na área da saúde operacional, prosseguindo as medidas adequadas à melhoria do funcionamento das diferentes Unidades de Saúde;
  - (e) OOp15 – **Promover a melhoria do apoio logístico da força e a sustentação de base** no sentido da realização de estudos e da elaboração de conceitos que permitam, numa perspetiva integrada e tendo por referência os padrões internacionais de sustentação das forças, aumentar a qualidade do apoio logístico e a capacidade de sustentação da componente terrestre do SFN-Ex, onde se incluem as FND.
- (6) No âmbito do OE6 - **Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens**, foi definido o seguinte objetivo operacional:
- (a) OOp16 - **Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (OMIP) solicitadas**, pretendendo-se aumentar as forças e meios terrestres empregues em missões nacionais relacionadas com o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens, designadamente na colaboração com as entidades civis no âmbito da proteção Nuclear, Biológica, Química e Radiológica, do apoio sanitário e de infraestruturas, do combate a incêndios e à poluição, do apoio em caso de catástrofes naturais e outras emergências complexas, promovendo deste modo a visibilidade do Exército.
- (7) No âmbito do OE7 - **Implementar a reestruturação do “Exército 2020”**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:
- (a) OOp17 – **Contribuir para a implementação da reestruturação do Exército 2020**, na perspetiva da consolidação da sua organização, em conformidade com a legislação e os documentos enquadrantes;
  - (b) OOp18 – **Executar inspeções gerais às UEO do Exército**, potenciando as capacidades da Inspeção-Geral do Exército nas diferentes áreas, incluindo a gestão do risco, consubstanciado no Plano de Gestão do Risco e Infrações Conexas, o controlo interno, a auditoria a processos, a validação e

certificação de forças, no quadro da implementação dos Planos de Segurança, consolidando a consecução da política do Exército na área da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho;

- (c) OOp19 – **Consolidar a reestruturação do Comando do Pessoal**, designadamente ao nível da saúde militar, assegurando uma prontidão operacional efetiva e um apoio de área mais próximo, em complemento e reforço do Hospital das Forças Armadas (HFAR), colaborando no apoio sanitário às UEO do Exército, em estreita ligação entre a componente fixa e a componente operacional (apoio sanitário de base e de campanha);
- (d) OOp20 – **Modernizar e otimizar os equipamentos e infraestruturas do Exército, no âmbito do Exército 2020**, numa perspetiva de rentabilização dos meios e recursos disponíveis, criando uma estrutura permanente para gestão da edificação de capacidades que permita desenvolver as competências orgânicas do CmdLog, assegurando a concretização dos Planos Gerais de Atividades de Engenharia do Exército, melhorar a concretização dos Planos de Implementação de Capacidades e garantir o levantamento de capacidades em conformidade com os planos de implementação aprovados;
- (e) OOp21 – **Organizar e consolidar o funcionamento da Direção de Educação do Exército**, numa perspetiva de rentabilização dos meios e recursos disponíveis consubstanciada na elaboração dos descritivos dos cargos, do regulamento interno e pela constituição do Gabinete de Estatística e Gestão da Qualidade;
- (f) OOp22 – **Otimização do Ensino Superior Militar num contexto de economia e racionalização de recursos**, contribuindo para a consolidação do processo decorrente da criação do Instituto Universitário Militar, identificando áreas e desenvolvendo processos através das quais possa consolidar-se o modelo de governação comum na sua plenitude, criando condições à realização da avaliação externa e identificando pontos comuns de desenvolvimento e reforço da Investigação e Desenvolvimento (I&D), em especial na área da Defesa e Segurança.

- (8) No âmbito do OE8 - **Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:
- (a) OOp23 - **Melhorar os sistemas de comando e controlo**, através do aperfeiçoamento dos sistemas de comunicação, de integração e gestão da informação, incrementando a partilha e a utilização do sistema de lições aprendidas, disponibilizando conhecimento;
  - (b) OOp24 – **Dirigir e controlar**, no sentido de melhorar a gestão e o processo de apoio à decisão, aplicável aos vários escalões de comando;
  - (c) OOp25 – **Proceder à implementação da gestão da qualidade**, através da operacionalização de um processo de gestão de qualidade integrado com o processo de autoavaliação dos Estabelecimentos Militares de Ensino (EME's);
  - (d) OOp26 – **Agilizar os processos de apoio à decisão no Estado-Maior do Exército**, no sentido de implementar metodologias e ferramentas de gestão estratégica e de apoio à decisão ao nível do planeamento e controlo das atividades setoriais que operacionalizam a estratégia do Exército.
- (9) No âmbito do OE9 - **Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:
- (a) OOp27 – **Contribuir para o desenvolvimento científico, ambiental e cultural**, no sentido de incrementar o contributo do Exército para o desenvolvimento científico e cultural, na defesa e salvaguarda do património histórico, na proteção do ambiente, no conhecimento e na investigação científica através da promoção de atividades, bem como na implementação da política ambiental do Exército e respetivo plano de atividades ambientais anuais;
  - (b) OOp28 – **Contribuir para o desenvolvimento cultural, técnico e científico**, procurando potenciar as valências do Exército, incrementando as interações protocolares com os restantes atores histórico/militares e culturais.
  - (c) OOp29 – **Desenvolver e dinamizar a I&D**, na perspetiva de aumentar a produção e difusão de saberes, criando valor para o Exército, e de proporcionar a possibilidade de implementação de novos processos, ou de



novas formas de aplicar produtos, estruturas organizacionais, conceitos, serviços, ou sistemas, de que resultem significativas melhorias de eficiência, eficácia, ou qualidade de resultados;

- (d) OOp30 – **Divulgar o património cultural do Exército**, procurando potenciar as valências museológicas, bibliográficas e documentais do Exército, integrando-as no esforço de desenvolvimento do turismo militar;
- (e) OOp31 – **Incentivar a gestão de capacidades**, no sentido de incrementar a utilização dos meios existentes, e da troca de conhecimentos e de experiências relativos a doutrina, equipamentos, técnicas e procedimentos;
- (f) OOp32 – **Incrementar o contributo do Comando do Pessoal (CmdPess) para o desenvolvimento científico e cultural**, através da realização de atividades e protocolos de colaboração técnico-científica na área da saúde com instituições de investigação e de ensino superior de âmbito nacional e internacional e incrementando a atividade do Centro de Psicologia Aplicada do Exército no sentido de ser considerada uma Instituição de referência no meio militar e académico;
- (g) OOp33 – **Incrementar a disponibilidade e segurança da informação e dos sistemas**, no sentido de robustecer a segurança e a integridade dos sistemas de modo a criar condições à partilha da informação de forma rápida e segura;
- (h) OOp34 – **Incrementar e dinamizar as relações externas da Academia Militar**, estabelecendo e dinamizando relações de cooperação e de intercâmbio com outras instituições, nomeadamente de ensino superior ou de investigação, das quais possa resultar o desenvolvimento de parcerias e de projetos comuns, bem como de mobilidade de discentes e docentes;
- (i) OOp35 – **Promover atividades de âmbito Histórico/Militar e Cultural**, com o objetivo de melhorar a capacidade de participação, dos meios humanos ligados a esta área, em reuniões de planeamento e de desenvolvimento de conhecimentos concretizado através da melhoria dos canais de comunicação entre o Exército e outras entidades e das práticas de gestão de atividades e de material, agilizando os processos finais;
- (j) OOp36 – **Promover projetos pedagógicos dos Estabelecimentos Militares de Ensino**, no sentido de revisão do conceito de formação de matriz militar, na identificação de mecanismos que permitam um

envolvimento mais presente da “Comunidade Educativa” no processo de aprendizagem e a rentabilização dos recursos humanos, materiais e infraestruturas afetas aos EME's.

(10) No âmbito do OE10 - **Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

- (a) OOp37 – **Otimizar a utilização dos recursos financeiros, infraestruturas, capacidades e competências**, pretendendo-se racionalizar o modelo de alimentação do Exército, reduzir os encargos de vida corrente e funcionamento normal, melhorar o acompanhamento da execução dos contratos celebrados e fomentar a concorrência do mercado garantindo a conformidade legal, a regularidade financeira e o pagamento atempado;
- (b) OOp38 – **Reavaliar a base de indicadores estatísticos e os instrumentos de avaliação**, no sentido da criação de uma base de indicadores estatísticos que atenda aos indicadores escolares, a nível nacional, que permita consolidar um anuário estatístico da Direção de Educação do Exército e harmonizar os processos de autoavaliação ao nível dos EME's;
- (c) OOp39 – **Reforçar a capacidade de gestão e de comunicação**, na perspetiva do melhoramento da comunicação interna, da implementação de um modelo de planeamento logístico que promova o melhoramento dos planos de modernização plurianuais e na otimização dos sistemas de gestão logísticos permitindo potenciar a gestão integrada dos materiais e reforçar a capacidade de gestão e monitorização dos planos de reabastecimento, manutenção e transporte;
- (d) OOp40 – **Restaurar o Património Cultural do Exército**, potenciando as valências museológicas, bibliográficas e documentais do Exército e incrementando o tempo de vida histórico/militar e cultural do material.

(11) No âmbito do OE12 - **Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

- (a) OOp41 – **Formar e qualificar o pessoal militar e civil**, numa perspetiva de reforçar a valorização dos militares e civis do Exército através da melhoria do sistema de formação, qualificação e avaliação do mérito assente em

parâmetros de excelência reconhecidos, da estabilidade profissional e de uma cultura de exigência orientada para o desempenho, pretendendo-se promover a competência, a valorização individual e o mérito, bem como incrementar a motivação e a coesão institucional;

- (b) OOp42 – **Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos** aos diferentes anos escolares, com a finalidade de verificar se a aprendizagem escolar adquirida e a sua condição física se adequam à frequência dos EME's;
- (c) OOp43 – **Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos**, criando condições que permitam a escolha dos mais aptos para as funções de maior responsabilidade, e assegurar a transparência nos processos de nomeação, promovendo a regular ascensão na carreira dos militares e melhorando o processo de recrutamento;
- (d) OOp44 - **Promover a formação, qualificação e especialização dos Recursos Humanos**, visando garantir que os militares e civis que prestam serviço no Exército possam cumprir a sua missão de forma competente, adequada e segura, dotando-os de conhecimentos e competências, cada vez mais complexos e diversificados, apostando na especialização em diferentes áreas;
- (e) OOp45 – **Promover a melhoria da formação, qualificação e avaliação do pessoal**, visando o reforço da valorização dos militares e civis do Exército, assente em parâmetros de excelência reconhecidos e de uma cultura de exigência orientada para o desempenho;
- (f) OOp46 – **Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente**, visando prover condições que facilitem o permanente alinhamento com a missão, visão e valores do Exército, de todos quantos servem a organização, procurando criar incentivo ao reforço das competências e à obtenção de graus acadêmicos, promovendo, em docentes e não-docentes, o gosto e a mentalização por uma atitude de constante e permanente melhoria e elevação de qualificações.

(12) No âmbito do OE13 - **Melhorar o apoio aos militares e à família militar**, foram definidos os seguintes objetivos operacionais:

- (a) OOp47 – **Apoiar a família militar, assim como outras entidades**, numa perspectiva de melhorar a situação sociocultural dos militares e civis do Exército, assim como de outras entidades a que eles recorram através do apoio a entidades (militares e civis) no âmbito de respostas a situações militares;
- (b) OOp48 – **Melhorar a qualidade do apoio prestado aos militares e civis do Exército e à família militar**, através da implementação de um plano de transportes que otimize a capacidade de transporte orgânica do Exército para apoio aos militares, colmatando lacunas do sistema de transporte público, através do melhoramento da alimentação fornecida aos militares, do reforço da qualidade e disponibilidade de apoio em alojamento de guarnição e da qualidade geral dos equipamentos individuais e dos uniformes com a implementação de um novo plano de fardamento;
- (c) OOp49 – **Orientar o processo de dinamização da imagem dos Estabelecimentos Militares de Ensino**, consubstanciado na elaboração de um Plano de Comunicação e Imagem destes Estabelecimentos e no incremento da divulgação do Concurso de Admissão aos EME's junto dos PALOP.

## 2. Estratégia a adotar para cumprimento dos Objetivos

De modo a analisar e medir o desempenho organizacional, foi elaborado o QUAR do Exército, através do qual se pretende monitorizar e aferir a concretização do PA durante o ano de 2017, de modo a introduzir atempadamente as medidas corretivas que permitam alterar trajetórias indesejáveis.

O QUAR17 do Exército, foi elaborado em coerência com os Objetivos Estratégicos e Operacionais fixados no PA17 e estabelecidos os Indicadores e Metas a atingir em 2017 de acordo com os quadros resumo a seguir apresentados:

### • OE1 - Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp1 - Garantir a administração e execução de serviços de base</b>					
Consolidar a posição do EME enquanto principal órgão de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército	1	10%	Taxa de cumprimento dos objetivos estabelecidos na Diretiva do EME para o Biénio 2015-2016	> 90%	
Garantir a administração e execução de serviços de base	2	12%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdExército	> 95%	
	3	12%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CmdPass	> 95%	
	4	12%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) do CmdLog	> 95%	
	5	12%	Taxa de Execução do Orçamento (OMDN+DCCR) CFT	> 95%	
Consolidar o funcionamento dos EME's, garantindo a qualidade	6	6%	Regulamentação interna e estrutural da Direção de Educação aprovada	100%	
	7	4%	Gestão da qualidade dos EMEs em condições de funcionamento	> 75%	
Garantir o Comando e Controlo	8	10%	Percentagem de Inspeções/Auditorias Técnicas realizadas	> 90%	
Gerir os serviços de saúde	9	12%	Percentagem de execução do Apoio Sanitário	> 95%	
Executar ações de transformação do Exército	10	10%	Percentagem de execução das tarefas atribuídas ao CmdPass	> 80%	
<b>OOp2 - Executar as despesas com pessoal</b>					
Executar despesas com pessoal	11	50%	Desvio da execução de Despesas com o Pessoal	<5%	
	12	50%	Percentagem de efetivos abonados	>99%	

### • OE2 - Aumentar a prontidão e treino das forças:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp4 - Cumprir o PITOP</b>					
Cumprir o Plano Integrado de Treino Operacional (PITOP)	13	10%	Nº de exercícios combinados (Forças de outros países)	8	
	14	20%	Nº de exercícios conjuntos (Exército, Marinha e Força Aérea)	11	
	15	20%	Nº de exercícios (nível Exército, Brigadas e Zonas Militares)	9	
	16	50%	Nº de exercícios (nível Companhia e Batalhão)	40	

### • OE3 - Aumentar as forças empenhadas em operações:

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp7 - Dinamizar a Cooperação Técnico-Militar (CTM)</b>					
Promover a participação de forças e militares do Exército em operações no quadro de organizações internacionais, em cooperação bilateral e em CTM	17	100%	Taxa de execução financeira com as Assessorias temporárias para instalação da AM de Angola e de Moçambique.	>= 85%	
<b>OOp8 - Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (FND e END)</b>					
Garantir a condução das Missões Humanitárias de Paz (FND e END)	18	30%	Nº Forças em apontamentos (FND e NRF)	9	
	19	20%	Nº Forças em apontamentos (FRI,CompOEsp e CRC)	5	
	20	30%	Nº Missões Executadas (FND e NRF)	8	
	21	20%	Empenhamentos Efetivos (FRI, CompOEsp e CRC)	100%	

- **OE4 - Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado:**

Objetivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp9 - Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro</b>					
<b>Ponderação de 100%</b>					
Executar o plano de missões ao estrangeiro	22	50%	Taxa de execução das missões planejadas face à execução total do PME	> 95%	
	23	10%	Taxa de execução do PME dos EMEs	> 90%	
Promover a realização da reunião FINABEL	24	40%	Taxa de execução das atividades definidas pelo Núcleo de Planejamento e Acompanhamento da FINABEL	> 90%	

- **OE5 - Melhorar o apoio logístico e a sustentação:**

Objetivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp12 - Desenvolver as capacidades e competências críticas do Comando da Logística</b>					
<b>Ponderação de 50%</b>					
Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	25	25%	Taxa de execução do Plano de Beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	> 95%	
Executar o plano de reabastecimento	26	25%	Taxa de execução do Plano de Reabastecimento	> 90%	
Executar o plano de transportes	27	25%	Taxa de execução do Plano de Transportes	> 90%	
Executar o plano de manutenção	28	25%	Taxa de execução do Plano de Manutenção	> 90%	
<b>OOp15 - Promover a melhoria do apoio logístico da força e a sustentação de base</b>					
<b>Ponderação de 50%</b>					
Assegurar o apoio às MHP/FND	29	100%	Taxa de execução dos apoios feitos às FND/END	> 90%	

- **OE6 - Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens:**

Objetivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp16 - Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (OMIP) solicitadas</b>					
<b>Ponderação de 100%</b>					
Gerir os serviços de saúde	30	50%	Percentagem de casos positivos de consumo de droga	<1%	
Garantir as Operações e Missões de Interesse Público (OMIP) solicitadas	31	50%	Nº de respostas face a solicitações	> 90%	

- **OE7 - Implementar a reestruturação do “Exército 2020”:**

Objetivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp17 - Contribuir para a implementação da reestruturação do Exército 2020</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Melhoria do processo de edificação de capacidades	32	15%	Taxa de execução do Plano de melhoria do processo de edificação de capacidades do Exército	>90%	
Executar ações de transformação do Exército	33	10%	Taxa de execução das ações transformação do Exército (Diretiva 48/CEME/12)	> 95%	
Promover a segregação dos processos logísticos e dos processos financeiros	34	10%	Percentagem de U/E/O do Exército, em que se procedeu à implementação da desagregação dos processos logísticos e financeiros.	70%	
Promover a centralização da cobrança da receita do Exército na DFin	35	15%	Percentagem de U/E/O do Exército, em que se procedeu à implementação do módulo SD - Vendas e Distribuição.	80%	
Revisão do “Regulamento para a Administração dos Recursos Financeiros”	36	10%	Percentagem de conclusão, da elaboração de um normativo interno que regule as atribuições e responsabilidades de U/E/O, Cmdt/Dir/Chf e militares intervenientes no processo financeiro do Exército.	100%	
Garantir a disseminação às U/E/O do Exército do sistema aplicacional SIG/NETRequisições	37	5%	Percentagem de conclusão, da estrutura do projeto que regula as atribuições e responsabilidades das entidades intervenientes no processo das requisições.	100%	
	38	5%	Percentagem de U/E/O do Exército, em que se procedeu à implementação do SIG/NET.	100%	
Promover a implementação plena do módulo PS – Gestão de Projetos, do SIG/DN	39	10%	Percentagem de conclusão, da estrutura do projeto de implementação do módulo PS – Gestão de Projetos, nas U/E/O do Exército.	100%	
	40	10%	Percentagem de sucesso nos testes, no módulo PS – Gestão de Projetos, em produtivo da DA para todas as Fontes de Financiamento.	100%	
Revisão do modelo de gestão e contabilístico das salas de convívio e bares	41	10%	Percentagem de U/E/O do Exército, em que se procedeu à implementação do processo orçamental (execução orçamental), do modelo de gestão e contabilísticos das salas de convívio e bares.	100%	
<b>OOp20 - Modernizar e otimizar os equipamentos e infraestruturas do Exército, no âmbito do Exército 2020</b>					
<b>Ponderação de 50%</b>					
Executar o plano de aquisições da LPM	42	25%	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPM	> 95%	
EExecutar o plano de aquisições da LPIM	43	25%	Taxa execução do Plano de Aquisições da LPIM	> 95%	
Executar o plano de aquisições do PIDDAC	44	25%	Taxa execução do Plano de Aquisições do Investimento do Plano	> 95%	
Executar o plano de beneficiação, conservação e reparação de infraestruturas	45	25%	Taxa de execução do plano de infraestruturas do Exército 2020	> 95%	
<b>OOp21 - Organizar e consolidar o funcionamento da Direção de Educação do Exército</b>					
<b>Ponderação de 10%</b>					
Consolidar o processo de integração do IO no CM	46	100%	Taxa de execução do plano de requalificação do museu do CM integrando o património do IO	> 90%	
<b>OOp22 - Otimização do Ensino Superior Militar num contexto de economia e racionalização de recursos</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Participar nos trabalhos de otimização do Ensino Superior Militar, com a finalidade de consolidar o modelo de governação comum, a ID&I e a exploração de sinergias de que resulte o desenvolvimento de atividades de ensino, de investigação e de apoio à comunidade	47	70%	Taxa de realização de cursos de formação de oficiais para os QP do Exército e GNR.	>= 90%	
	48	30%	Taxa de realização e apoio dos cursos de formação dos oficiais ministrados no âmbito do Ensino Superior Politécnico.	>= 90%	



• **OE8 - Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão:**

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp23 - Melhorar os sistemas de comando e controlo</b>					
<b>Ponderação de 70%</b>					
Melhorar os sistemas de comando e controlo	49	15%	Taxa de execução financeira relativa à dinamização do sistema de lições aprendidas.	>= 85%	
	50	15%	Taxa de execução financeira no apoio aos Projectos de Investigação e Desenvolvimento.	>= 90%	
Promover acções monitorização e de acompanhamento da execução financeira do Exército, através de missões de acompanhamento e apoio técnico e da realização de auditorias "online" e presenciais junto das U/E/O do Exército	51	10%	Percentagem de cumprimento, no envio dos relatórios bimensais, a todos os OCAD, com a avaliação às U/E/O, do cumprimento dos normativos financeiros em vigor.	100%	
	52	30%	Percentagem de U/E/O com Secção Logística, alvo de auditorias online.	100%	
Estudar, desenvolver e promover a implementação plena da Contabilidade Analítica no Exército	53	15%	Percentagem de conclusão, da implementação do módulo CO – Contabilidade Analítica, relativamente ao levantamento e certificação das atividades pretendidas pelos OCAD	100%	
	54	15%	Percentagem de implementação, do módulo CO – Contabilidade Analítica, em duas U/E/O (AM e CIGeoE)	100%	
<b>OOp24 - Dirigir e Controlar</b>					
<b>Ponderação de 10%</b>					
Garantir o Comando e Controlo	55	70%	Capacidade de resposta da DHCM face a apoios solicitados	> 90%	
	56	30%	Quantitativo de introdução de novos dados (património), no programa In Art Premium	> 2.000	
<b>OOp25 - Proceder à implementação da gestão da qualidade</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Proceder à implementação da gestão da qualidade no sistema de ensino não superior dos EMES	57	100%	taxa de implementação da base de dados escolar articulada com a gestão da qualidade	> 60%	

• **OE9 - Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural:**

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp29 - Desenvolver e dinamizar a I&amp;D</b>					
<b>Ponderação de 30%</b>					
Desenvolver e dinamizar a I&D de modo a contribuir para a produção científica, o desenvolvimento do conhecimento e a cooperação externa em áreas de especial interesse para a segurança e defesa nacional, aumentando a sustentabilidade e valorização da AM, do Exército e da GNR	58	100%	Taxa de execução financeira no apoio aos Projectos de Investigação e Desenvolvimento.	>= 85%	
<b>OOp30 - Divulgar o património cultural do Exército</b>					
<b>Ponderação de 10%</b>					
Conservar, restaurar e divulgar o património cultural de Exército	59	50%	Nº Total de Visitantes dos Museus e Consulentes dos Arquivos e Biblioteca	> 100.000	
	60	50%	Salvaguarda e conservação do património realizada face à planeada	> 80%	
<b>OOp31 - Incentivar a gestão de capacidades</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Inspecionar e apoiar tecnicamente o património cultural do Exército	61	100%	Apoios prestados face aos pedidos efectuados	> 90%	
<b>OOp34 - Incrementar e dinamizar as relações externas da Academia Militar</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Incrementar e dinamizar as relações externas da AM, muito especialmente as funções de ligação, de representação e de divulgação e ação cultural, reforçando a imagem e o prestígio da AM	62	100%	Taxa de execução financeira relativa à promoção e divulgação de cerimónias e actividades culturais da AM.	>= 85%	
<b>OOp36 - Promover projetos pedagógicos dos Estabelecimentos Militares de Ensino</b>					
<b>Ponderação de 20%</b>					
Promover projetos pedagógicos dos EMES na prossecução dos princípios fundamentais do Sistema Educativo e da formação de matriz militar	63	100%	NGE aprovadas relativas aos projetos educativos e formação militar dos EMES	2	

• **OE10 - Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de informação:**

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização Resultado
<b>OOp37 - Otimizar a utilização dos recursos financeiros, infraestruturas, capacidades e competências</b>					
<b>Ponderação de 100%</b>					
Assegurar a atividade das Sub-Unidades Orgânicas	64	50%	Nº de requisições satisfeitas face às solicitadas	> 90%	
Promover a implementação da 2ª e 3ª Fase do módulo MM – Compras Locais, do SIQ/DN	65	25%	Percentagem de implementação, da 2ª Fase do módulo MM - Compras Locais, Lotes.	100%	
	66	25%	Percentagem de implementação, da 3ª Fase do módulo MM - Compras Locais, Controlo de Existências / Inventário.	100%	

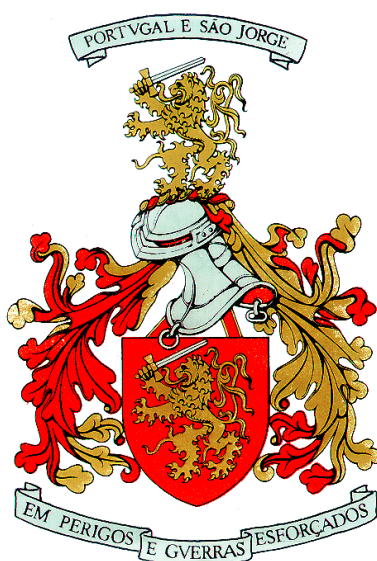
• **OE12 - Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos:**

Objectivo Estratégico 12 - Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos					
OOp42 - Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos			Ponderação de 10%		
Implementar e coordenar o processo de seleção e admissão de alunos aos diferentes anos escolares, a fim de verificar se a aprendizagem escolar adquirida e a sua condição física se adequam à frequência dos EMEs		100%	Taxa de atividades realizadas inerentes à revisão do processo de seleção e admissão de alunos nos EME's	> 90%	
OOp43 - Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos			Ponderação de 20%		
Administrar Recursos Humanos		30%	Percentagem de execução do Plano de Promoções	>95%	
		30%	Percentagem de execução do Plano de Movimentos	>90%	
		10%	Percentagem de execução do Plano de Incorporações	>90%	
		10%	Percentagem de reclamações face ao universo RAMME	<5%	
		10%	Percentagem de reclamações face ao universo SIADAP	<5%	
		10%	Percentagem de pareceres estudados e elaborados no âmbito de processos de concessão de medalhas	>95%	
OOp44 - Promover a formação, qualificação e especialização dos Recursos Humanos			Ponderação de 20%		
Promover a formação, qualificação e especialização dos recursos humanos		50%	Ações de formação efetuadas face às planeadas pela Direção de Educação	> 50%	
		50%	Percentagem de execução, de uma proposta de formação na área financeira, com identificação, levantamento, elaboração e apresentação de necessidades de formação na área financeira.	100%	
OOp45 - Promover a melhoria da formação, qualificação e avaliação do Pessoal			Ponderação de 30%		
Formar Recursos Humanos		60%	Percentagem de Ações de Formação do PFA realizadas	>85%	
		20%	Percentagem de militares e civis que frequentaram cursos de qualificação (Formação Contínua)	>15%	
		20%	Nº de Ações de Formação do PFA com Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) Certificadas	>10	
OOp46 - Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente			Ponderação de 20%		
Promover condições para o desenvolvimento do pessoal docente e não-docente, em termos de habilitações, qualidade, motivação, envolvimento e alinhamento com a Visão, Missão, Valores e Objetivos da AM		100%	Taxa de execução financeira relativa à dinamização de atividades de mobilidade de docentes e aumento da qualificação dos quadros.	>= 85%	

• **OE13 - Melhorar o apoio aos militares e à família militar:**

Objectivos Operacionais (OOp)	Indicador	Peso	Descrição	Metas 2017	Concretização
OOp47 - Apoiar a família militar, assim como outras entidades			Ponderação de 100%		
Garantir o apoio social	80	30%	Nº de protocolos em vigor no Exército, no âmbito do Apoio Social e à Família Militar	100	
	81	40%	Percentagem de requerimentos despachados, relativos a abonos	>90%	
	82	30%	Percentagem de pareceres estudados e elaborados no âmbito de processos de acidente em serviço, de acidente de viação e na qualificação de Deficiente das Forças Armadas (DFA)	>95%	

**Página intencionalmente em branco**



### *III. OBJETIVOS PLANEADOS E RECURSOS ASSOCIADOS*

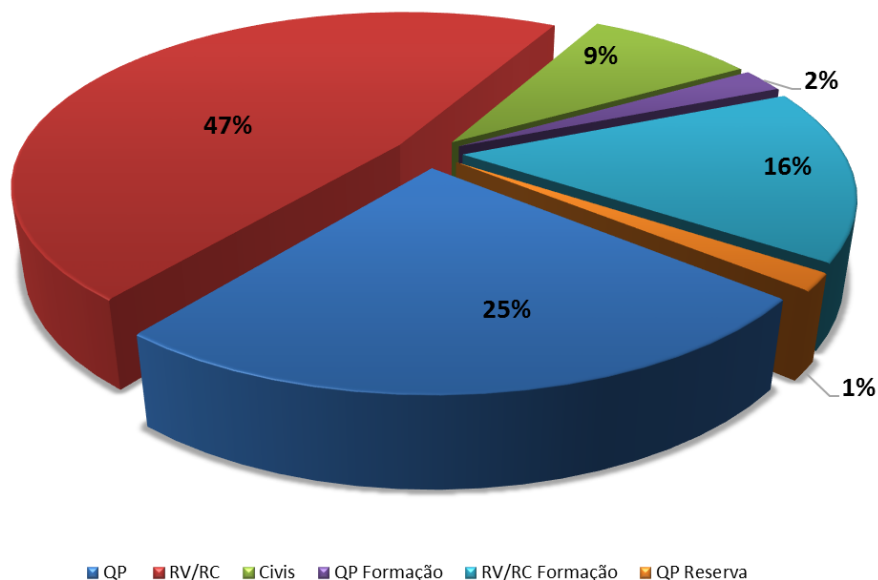
## 1. Recursos Humanos

O planeamento dos recursos humanos foi conduzido em observância com os documentos estruturantes da Defesa Nacional e as determinações do General CEME, tendo sido tido em consideração o preconizado na Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural da Defesa Nacional e nas Forças Armadas, nomeadamente no que concerne ao redimensionamento previsto para um efetivo global entre os 30.000 e 32.000 militares nas FFAA<sup>4</sup> até 2020, e de cerca de 30% no que concerne ao pessoal civil.

Nesta perspetiva, como ponto de partida para o planeamento, foram considerados os recursos humanos existentes a 01 de janeiro de 2017<sup>5</sup>, e os planos de promoções e de incorporações previstos, tendo como limite a proposta de Decreto-Lei que fixa os efetivos autorizados para as FFAA em 2017.

O gráfico seguinte apresenta a distribuição percentual por vínculo contratual dos 22 336 colaboradores na efetividade do serviço em 2017, dos quais 5 489 são relativos a militares dos Quadros Permanentes (QP), 493 a QP em formação (AM e ESE), 345 a militares na reserva na efetividade do serviço, 10 544 a militares em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato (RV/RC), 3 530 a militares RV/RC em formação, e 1 935 a Civis:

**Efetividade de Serviço**



<sup>4</sup> A referida redução, teve como referência o efetivo existente à data da entrada em vigor do Decreto-Lei N.º 211/2012, de 21 de Setembro.

<sup>5</sup> Obtidos através do mapa previsional de efetivos do Comando de Pessoal referido a 31 de dezembro de 2016

### a. Pessoal militar na efetividade de Serviço

A tabela seguinte mostra-nos a distribuição projetada do pessoal militar na efetividade de serviço e na reserva, constituindo o total de efetivos suportados pelo orçamento da Defesa Nacional<sup>6</sup>:

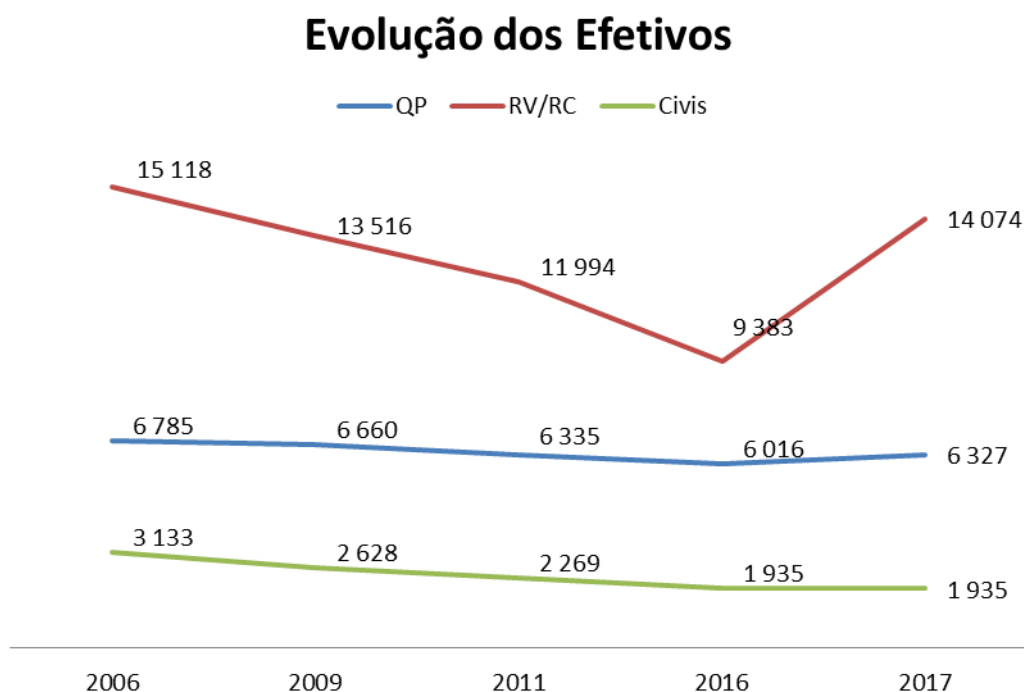
Previsão de efetivos para 2017			
NO RAMO	OF	QP	1658
		RV/RC	422
	SARG	QP	2758
		RV/RC	660
	Praças		9124
	Total		14 622
NAS FFAA	OF	QP	497
		RV/RC	12
	SARG	QP	338
		RV/RC	0
	Praças		326
	Total		1 173
FORA das FFAA (Ativo)	OF	QP	151
		RV/RC	0
	SARG	QP	87
		RV/RC	0
	Praças		0
	Total		238
FORMAÇÃO	AM		303
	ESE (1ª Parte e 2ª Parte)		190
	ESSM		0
	Instrução para RV/RC	OF	120
		SARG	410
		Praças	3000
Total		4 023	
RESERVA (Efetividade)	Ramo	OF	55
		SARG	53
	EMGFA	OF	12
		SARG	6
	Fora das FFAA	OF	68
		SARG	151
Total		345	
RESERVA (Fora da Efetividade)	Ramo	OF	546
		SARG	1112
	Total		1 658
Total Geral			22 059

<sup>6</sup> Ao abrigo do artigo 143º e seguintes do EMFAR, os militares que prestam serviço fora do Exército, quer seja nas FFAA ou fora das FFAA, não são abonados pelo orçamento do Exército, o que se traduz num efetivo de 20 648 colaboradores cujas remunerações são suportadas pelo orçamento do Exército em 2017



## b. Variação de Efetivos

O gráfico seguinte apresenta a evolução do número de colaboradores do Exército desde 2006, incluindo os militares que se encontram em formação, onde se pode constatar a redução progressiva de pessoal na efetividade de serviço que foi operada nos últimos anos, sendo que a inflexão apresentada ao nível dos militares em RV/RC têm em conta o cumprimento do plano de incorporações aprovado para 2016 e o plano previsional de incorporações para 2017, no sentido de aproximar o efetivo existente ao efetivo autorizado:



## 2. Recursos Materiais

Dos principais sistemas de armas do Exército, afetos à componente operacional, destacam-se os seguintes:



Leopard A6



HMMV 4X4



PANDUR II ICV



Chaparral



Viatura Engenharia



PANDUR II IFV



Pronto Socorro M88



PANDUR II Ambulância



M113



Auto Metralhadora V 150



Panhard M11



M109 A5

Quanto aos materiais e equipamentos de duplo uso<sup>7</sup> no Exército, destacam-se os seguintes:

- *Shelter* do Bloco Operatório, 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 detecção 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.



<sup>7</sup> Entende-se por duplo uso as capacidades e competências para desempenhar ações do Estado militares e não-militares, tendo a RCM n.º 26/2013, de 11 de Abril, definido para o Exército, a este nível, o apoio militar de emergência.



- Ponte militar TREADWAY



- Ponte militar MABEY



- Equipamentos de terraplanagens, abertura de aceiros e corta-fogos, e beneficiação de itinerários utilizados nas frentes de trabalho e protocolos no âmbito do plano “FAUNOS”.



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



Releva-se que 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, procura potenciar a adoção de unidades de apoio centralizadas de modo a permitir dar cumprimento às diretrizes da Tutela quanto à contenção de despesa, orientando a gestão dos recursos materiais para a racionalização de meios e para a eficiência na afetação de recursos públicos assente, por um lado, no modelo de partilha de atividades comuns e, por outro lado, numa plataforma de funcionamento em rede, que abrange especialmente as atividades de natureza administrativa e logística.

### 3. Recursos Financeiros

O planeamento dos recursos financeiros foi efetuado tendo em consideração os documentos estruturantes da Defesa Nacional, as normas emanadas neste âmbito pelo Ministério das Finanças e as determinações do General CEME.

#### a. Planeamento dos Recursos financeiros – Objetivos (estratégicos)

O planeamento dos recursos financeiros foi efetuado em linha com a estratégia do Exército, nomeadamente os **Objetivos** estabelecidos na DPEB, atualizados pela Diretiva Complementar de 1 de junho, tendo sido estabelecido um valor de referência (calculado com base na execução financeira do ano 2015, no orçamento atribuído ao Exército em 2016, as previsões económicas e alterações previstas para 2017 e o valor orçamental de referência estabelecido no documento Reforma “Defesa 2020”) sendo considerado, esse valor, como o mínimo essencial para o cumprimento da estratégia definida.

Para além desse valor de referência, foram apresentadas, pelos diversos OCC, as necessidades financeiras que permitem cumprir plenamente a estratégia definida, necessidades essas que foram planeadas com a designação de “Não Financiado”.

Desta forma, sendo o Objetivo Estratégico n.º 1 – *Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado* – um objetivo agregador, ou seja, diretamente ligado à missão do Exército e do qual todos os restantes derivam, foram nele planeadas todas as necessidades financeiras relativas à Vida Corrente e Funcionamento Normal do Exército (VCFN), as quais representam cerca de 25% das necessidades do Exército.

De uma forma global, e retirando ao planeamento o valor de 486 117 481 € respeitante às despesas com pessoal, designadamente as remunerações variáveis e eventuais, os recursos financeiros alocados à concretização da estratégia do Exército são os apresentados no seguinte quadro:

EXÉRCITO			
Descrição Objetivo	Financiado	Não Financiado	Total Geral
1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	31 557 237 €	4 712 894 €	36 270 131 €
2. Aumentar a prontidão e treino das forças	1 193 831 €	765 389 €	1 959 220 €
3. Aumentar as forças empenhadas em operações	1 200 €	2 000 000 €	2 001 200 €
4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	685 193 €	2 390 188 €	3 075 381 €
5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	38 383 549 €	2 700 082 €	41 083 631 €
6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens	1 029 538 €	220 724 €	1 250 262 €
7. Implementar a reestruturação do “Exército 2020”	54 866 195 €	237 500 €	55 103 695 €
8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	58 030 €	28 296 €	86 326 €
9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	1 147 080 €	160 013 €	1 307 093 €
10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	181 597 €	21 674 €	203 271 €
11. Melhorar o processo de edificação de capacidades	0 €	0 €	0 €
12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	1 217 786 €	504 639 €	1 722 425 €
13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	642 970 €	3 635 €	646 605 €
<b>Total Geral</b>	<b>130 964 206 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>144 709 240 €</b>



Face aos pressupostos de planeamento e da análise ao quadro anterior, poderemos concluir que o Exército, para que possa cumprir o trajeto traçado, necessita de cerca de 131 000 000 €, dos quais 25% dizem respeito à manutenção da sua estrutura.

Em anexo apresenta-se detalhadamente o plano dos recursos financeiros associados aos diversos objetivos e OCC:

- (1) Anexo A – PA17: Financiado e Não Financiado/Objetivo Estratégico (s/ despesas com pessoal)
- (2) Anexo B – PA17: OCC por Objetivos Estratégicos
- (3) Anexo C – PA17: Objetivos Estratégicos por OCC

Analisando as necessidades do Exército sob ponto de vista do peso da VCFN na sua atividade, podemos inferir que os custos de estrutura, espelhados nessa tipologia de despesas, representam uma proporcionalidade de 1 para 3 face à execução em prol da Missão do Exército:

Descrição Objetivo	Financiado		Não Financiado		Total Geral	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Pessoal	486 960 473 €	79%	1 179 060 €	9%	<b>488 139 533 €</b>	<b>77%</b>
VCFN	30 744 487 €	5%	4 260 894 €	31%	<b>35 005 381 €</b>	<b>6%</b>
Missão do Exército	99 376 727 €	16%	8 305 080 €	60%	<b>107 681 807 €</b>	<b>17%</b>
<b>Total Geral Exército</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>100%</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>100%</b>	<b>630 826 721 €</b>	<b>100%</b>



Numa análise por agregados de despesa (Cf. Anexo G), poderemos constatar o esforço realizado no sentido da convergência dos rácios de despesa com os definidos no documento enquadrador do processo de reestruturação da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designado por Reforma “Defesa 2020”.

Descrição Objetivo	Financiado		Não Financiado		Total Geral	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Pessoal	486 960 473 €	79%	1 179 060 €	9%	<b>488 139 533 €</b>	<b>77%</b>
Operação e Manutenção	72 124 969 €	12%	12 167 474 €	89%	<b>84 292 443 €</b>	<b>13%</b>
Investimento	57 996 245 €	9%	398 500 €	3%	<b>58 394 745 €</b>	<b>9%</b>
<b>Total Geral Exército</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>100%</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>100%</b>	<b>630 826 721 €</b>	<b>100%</b>



## b. Planeamento dos Recursos financeiros – Atividades (Objetivos Operacionais)

O planeamento das **Atividades**, também designadas por Objetivos Operacionais (OOp) e conducentes à concretização da Missão do Exército, assim como os recursos financeiros associados, é apresentado no seguinte quadro:

Descrição Atividade PA	Financiamento		Total Geral
	Financiado	Não Financiado	
Agilizar os processos de apoio à decisão no EME	32 620 €		32 620 €
Apoiar a família militar, assim como outras entidades	18 020 €	3 635 €	21 655 €
Aumentar a proficiência do apoio prestado, com prior. para COp	2 000 000 €		2 000 000 €
Aumentar o treino e prontidão das forças		4 000 €	4 000 €
Consolidar a reestruturação do CmdPess	2 250 €		2 250 €
Contrib. para o desenv. científico, ambiental e cultural	68 100 €		68 100 €
Contribuir para a Implementação a reestruturação do Ex 2020		12 500 €	12 500 €
Contribuir para o desenv. Cultural, Técnico e Científico	4 288 €	5 160 €	9 448 €
Cumprir o PITOP	1 094 331 €	759 389 €	1 853 720 €
Desenvolver as capacidades e competências críticas do CmdLog	26 100 €		26 100 €
Desenvolver e dinamizar a ID&I	290 500 €		290 500 €
Desenvolver e dinamizar a ID&I	400 000 €		400 000 €
Dinamizar a Cooperação Técnico-Militar	1 200 €		1 200 €
Dirigir e Controlar	2 410 €	2 296 €	4 706 €
Divulgar o Património Cultural do Exército	22 305 €	28 456 €	50 761 €
Executar as Despesas com Pessoal	486 117 481 €		486 117 481 €
Executar inspeções gerais às UEO do Exército	4 800 €		4 800 €
Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	197 492 €	688 560 €	886 052 €
Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	479 199 €	1 701 628 €	2 180 827 €
Formar e qualificar o pessoal militar e civil	8 744 €	8 800 €	17 544 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	5 848 480 €	50 000 €	5 898 480 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	9 500 000 €		9 500 000 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	1 399 300 €	640 000 €	2 039 300 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	3 085 866 €	1 223 088 €	4 308 954 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	3 547 960 €	456 000 €	4 003 960 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	8 175 631 €	2 343 806 €	10 519 437 €
Garantir a condução das MHP, FND e END		2 000 000 €	2 000 000 €
Garantir a sustentabilidade em Recursos	21 339 €	32 082 €	53 421 €
Garantir as OMIP solicitadas	1 029 538 €	220 724 €	1 250 262 €
Implem. e coord. o proc. de seleção e admissão de alunos	5 000 €		5 000 €
Incentivar a gestão de capacidades	4 911 €	2 899 €	7 810 €
Incum. o contrib. do CmdPess para o desenv. Cient. e Cult.	21 350 €	34 500 €	55 850 €
Incrementar a disponibilidade e segurança da info e sistemas		10 000 €	10 000 €
Incrementar e dinamizar as relações externas da AM	52 200 €	58 600 €	110 800 €
Melhorar a capac. de ApSoc., SvçPess e de Ap. à Soc. Civil	108 952 €		108 952 €
Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos RH	1 129 072 €	369 839 €	1 498 911 €
Melhorar a qualid. do Ap prestado aos Mil e Civ do Ex e à FM	515 000 €		515 000 €
Melhorar o ApLog, a Sust e o Proc. de ed. de Capacidades	1 262 510 €	650 000 €	1 912 510 €
Melhorar os sistemas de comando e controlo	9 000 €	26 000 €	35 000 €
Modernizar e otimizar equip. e IE do Ex, no âmbito do Ex2020	54 017 845 €		54 017 845 €
Organizar e consolidar o funcionamento da DE do Exército	14 800 €		14 800 €
Orientar o processo de dinamização da imagem dos EMEs	9 500 €		9 500 €
Otimização do ESM num contexto de econ. e rac. de rec.	826 500 €	225 000 €	1 051 500 €
Otimizar a utilização dos RecFin, IE, Capac. e Competências	50 000 €		50 000 €
Proceder à implementação da gestão da qualidade	46 012 €		46 012 €
Progredir de forma decisiva na utilização das TIC		2 000 €	2 000 €
Promover a Excelência dos Svç orgânicos e a qualidade do Ap	35 231 940 €	2 000 000 €	37 231 940 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	16 000 €		16 000 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	15 000 €		15 000 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	500 €	124 800 €	125 300 €
Promover a melhoria da form., qualif. e aval. do pessoal	3 500 €		3 500 €
Promover a melhoria do ApLog da força e a Sust. de base		18 000 €	18 000 €
Promover atividades de âmbito Histórico/Militar e Cultural	15 398 €	20 398 €	35 796 €
Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente	39 970 €	1 200 €	41 170 €
Promover projetos pedagógicos dos EMEs	181 188 €		181 188 €
Reavaliar a base de indic. estatísticos e os intrum. de AI	9 000 €		9 000 €
Reforçar a capacidade de gestão e de comunicação	105 000 €	6 000 €	111 000 €
Restaurar o Património Cultural do Exército	13 585 €	15 674 €	29 259 €
<b>Total Geral</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>630 826 721 €</b>

Em anexo apresenta-se a discriminação por OCC, dos recursos financeiros associados às diversas atividades:

- (1) Anexo D – PA17: OCC por Atividades
- (2) Anexo E – PA17: Atividades por OCC

### **c. Planejamento dos Recursos financeiros - Ações e Elementos de Ação**

O planejamento das **Ações e Elementos de Ação** de cada UEO, conducentes à concretização dos Objetivos e das Atividades do Exército, assim como os recursos financeiros associados, que consubstanciam o PA17, é apresentado nos seguintes mapas, gráficos e tabelas em anexo:

- (1) Anexo A – PA17: Financiados e Não Financiados/Objetivo Estratégico (s/ despesas com pessoal)
- (2) Anexo B – PA17: OCC por Objetivos Estratégicos
- (3) Anexo C – PA17: Objetivos Estratégicos por OCC
- (4) Anexo D – PA17: OCC por Atividades
- (5) Anexo E – PA17: Atividades por OCC
- (6) Anexo F – PA17: OCC por UEO
- (7) Anexo G – PA17: OCC por Agregados de Despesa
- (8) Anexo H – PA17: Por Fonte de Financiamento
- (9) Anexo I – PA17: OCC por Financiamento
- (10) Anexo J – PA17: PME por Fonte de Financiamento
- (11) Anexo K – PA17: PME por OCC
- (12) Anexo L – PA17: LPM por financiamento
- (13) Anexo M – PA17: I&D por Financiamento

**Página intencionalmente em branco**







**Página intencionalmente em branco**

**Anexo A – PA17: Financiado e Não Financiado/Objetivo Estratégico (s/ despesas com pessoal)**

EXÉRCITO			
Descrição Objetivo	Financiado	Não Financiado	Total Geral
1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	31 557 237 €	4 712 894 €	36 270 131 €
2. Aumentar a prontidão e treino das forças	1 193 831 €	765 389 €	1 959 220 €
3. Aumentar as forças empenhadas em operações	1 200 €	2 000 000 €	2 001 200 €
4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	685 193 €	2 390 188 €	3 075 381 €
5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	38 383 549 €	2 700 082 €	41 083 631 €
6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas e bens	1 029 538 €	220 724 €	1 250 262 €
7. Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	54 866 195 €	237 500 €	55 103 695 €
8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	58 030 €	28 296 €	86 326 €
9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	1 147 080 €	160 013 €	1 307 093 €
10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	181 597 €	21 674 €	203 271 €
11. Melhorar o processo de edificação de capacidades	0 €	0 €	0 €
12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	1 217 786 €	504 639 €	1 722 425 €
13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	642 970 €	3 635 €	646 605 €
<b>Total Geral</b>	<b>130 964 206 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>144 709 240 €</b>



**Página intencionalmente em branco**

## Anexo B – PA17: OCC por Objetivos Estratégicos

OCC	Descrição Objetivo	Financiado							Financiado Total	Não Financiado		Não Financiado Total	Total Geral
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP. 50	OUTRAS		OMDN	DCCR		
CmdEx	1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	5 349 280 €	11 398 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	16 747 780 €	690 000 €	0 €	690 000 €	17 437 780 €
	2. Aumentar a prontidão e treino das forças	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 000 €	0 €	2 000 €	2 000 €
	3. Aumentar as forças empenhadas em operações	0 €	1 200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 200 €	0 €	0 €	0 €	1 200 €
	4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	177 623 €	18 796 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 073 €	197 492 €	652 308 €	36 252 €	688 560 €	886 052 €
	5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	5 966 €	15 373 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	21 339 €	33 936 €	16 146 €	50 082 €	71 421 €
	7. Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	718 300 €	127 800 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	846 100 €	225 000 €	0 €	225 000 €	1 071 100 €
	8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	32 656 €	25 374 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	58 030 €	26 066 €	2 230 €	28 296 €	86 326 €
	9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	221 472 €	304 918 €	0 €	0 €	0 €	0 €	140 500 €	666 890 €	91 588 €	33 925 €	125 513 €	792 403 €
	10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	1 837 €	24 760 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	26 597 €	5 560 €	10 114 €	15 674 €	42 271 €
	12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	24 544 €	25 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	38 170 €	88 214 €	5 420 €	4 580 €	10 000 €	98 214 €
	13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	5 945 €	21 575 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	27 520 €	1 630 €	2 005 €	3 635 €	31 155 €
	<b>CmdEx Total</b>	<b>6 537 623 €</b>	<b>11 963 796 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>179 743 €</b>	<b>18 681 162 €</b>	<b>1 733 508 €</b>	<b>105 252 €</b>	<b>1 838 760 €</b>	<b>20 519 922 €</b>
CmdPess	1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	488 405 033 €	788 314 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10 000 €	489 203 347 €	723 088 €	500 000 €	1 223 088 €	490 426 435 €
	2. Aumentar a prontidão e treino das forças	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4 000 €	0 €	4 000 €	4 000 €
	4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	4 502 €	4 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8 502 €	0 €	0 €	0 €	8 502 €
	5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	524 735 €	737 775 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 262 510 €	650 000 €	0 €	650 000 €	1 912 510 €
	7. Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	2 000 €	250 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 250 €	0 €	0 €	0 €	2 250 €
	9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	21 350 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	400 000 €	421 350 €	34 500 €	0 €	34 500 €	455 850 €
	12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	1 059 411 €	69 661 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 129 072 €	369 839 €	0 €	369 839 €	1 498 911 €
	13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	100 450 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	100 450 €	0 €	0 €	0 €	100 450 €
	<b>CmdPess Total</b>	<b>490 117 481 €</b>	<b>1 600 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>410 000 €</b>	<b>492 127 481 €</b>	<b>1 781 427 €</b>	<b>500 000 €</b>	<b>2 281 427 €</b>	<b>494 408 908 €</b>
CmdLog	1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	2 722 000 €	825 960 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3 547 960 €	456 000 €	0 €	456 000 €	4 003 960 €
	2. Aumentar a prontidão e treino das forças	30 000 €	69 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	99 500 €	0 €	0 €	0 €	99 500 €
	4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	422 027 €	53 476 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3 696 €	479 199 €	1 648 607 €	53 021 €	1 701 628 €	2 180 827 €
	5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	33 280 000 €	3 819 700 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	37 099 700 €	2 000 000 €	0 €	2 000 000 €	39 099 700 €
	7. Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	1 000 000 €	104 000 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	0 €	54 017 845 €	0 €	0 €	0 €	54 017 845 €
	9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	3 000 €	55 840 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	58 840 €	0 €	0 €	0 €	58 840 €
	10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	0 €	155 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	155 000 €	6 000 €	0 €	6 000 €	161 000 €
	13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	465 000 €	50 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	515 000 €	0 €	0 €	0 €	515 000 €
	<b>CmdLog Total</b>	<b>37 922 027 €</b>	<b>5 133 476 €</b>	<b>28 266 000 €</b>	<b>5 000 000 €</b>	<b>6 780 000 €</b>	<b>12 867 845 €</b>	<b>3 696 €</b>	<b>95 973 044 €</b>	<b>4 110 607 €</b>	<b>53 021 €</b>	<b>4 163 628 €</b>	<b>100 136 672 €</b>
CmdFT	1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto instrumento de afirmação do Estado	6 190 316 €	1 985 315 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8 175 631 €	2 204 306 €	139 500 €	2 343 806 €	10 519 437 €
	2. Aumentar a prontidão e treino das forças	991 899 €	102 432 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 094 331 €	759 139 €	250 €	759 389 €	1 853 720 €
	3. Aumentar as forças empenhadas em operações	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 000 000 €	0 €	2 000 000 €	2 000 000 €
	6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas	17 785 €	1 011 753 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 029 538 €	135 923 €	84 801 €	220 724 €	1 250 262 €
	7. Implementar a reestruturação do "Exército 2020"	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	12 500 €	0 €	12 500 €	12 500 €
	12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	0 €	500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	500 €	124 800 €	0 €	124 800 €	125 300 €
	<b>CmdFT Total</b>	<b>7 200 000 €</b>	<b>3 100 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>10 300 000 €</b>	<b>5 236 668 €</b>	<b>224 551 €</b>	<b>5 461 219 €</b>	<b>15 761 219 €</b>
<b>Total Geral</b>		<b>541 777 131 €</b>	<b>21 797 272 €</b>	<b>28 266 000 €</b>	<b>5 000 000 €</b>	<b>6 780 000 €</b>	<b>12 867 845 €</b>	<b>593 439 €</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>12 862 210 €</b>	<b>882 824 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>630 826 721 €</b>

**Página intencionalmente em branco**

## Anexo C – PA17: Objetivos Estratégicos por OCC

Descrição Objetivo	OCC	OMDN	DCCR	LPM - RG	Financiado LPM - DCCR	LIM	CAP. 50	OUTRAS	Financiado Total	Não Financiado OMDN	Não Financiado DCCR	Não Financiado Total	Total Geral
1. Consolidar a capacidade do Ex enquanto Instrumento de afirmação do Estado	CmdEx	5 349 280 €	11 398 500 €						16 747 780 €	690 000 €		690 000 €	17 437 780 €
	CmdPess	488 405 033 €	788 314 €					10 000 €	489 203 347 €	723 088 €	500 000 €	1 223 088 €	490 426 435 €
	CmdLog	2 722 000 €	825 960 €						3 547 960 €	456 000 €		456 000 €	4 003 960 €
	CFT	6 190 316 €	1 985 315 €						8 175 631 €	2 204 306 €	139 500 €	2 343 806 €	10 519 437 €
1. Total		502 666 629 €	14 998 089 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10 000 €	517 674 718 €	4 073 394 €	639 500 €	4 712 894 €	522 387 612 €
2. Aumentar a prontidão e treino das forças	CmdEx								0 €	2 000 €		2 000 €	2 000 €
	CmdPess								0 €	4 000 €		4 000 €	4 000 €
	CmdLog	30 000 €	69 500 €						99 500 €			0 €	99 500 €
	CFT	991 899 €	102 432 €						1 094 331 €	759 139 €	250 €	759 389 €	1 853 720 €
2. Total		1 021 899 €	171 932 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 193 831 €	765 139 €	250 €	765 389 €	1 959 220 €
3. Aumentar as forças empenhadas em operações	CmdEx		1 200 €						1 200 €			0 €	1 200 €
	CFT								0 €	2 000 000 €		2 000 000 €	2 000 000 €
3. Total		0 €	1 200 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 200 €	2 000 000 €	0 €	2 000 000 €	2 001 200 €
4. Melhorar a interoperabilidade e articulação em ambiente conjunto e combinado	CmdEx	177 623 €	18 796 €					1 073 €	197 492 €	652 308 €	36 252 €	688 560 €	886 052 €
	CmdPess	4 502 €	4 000 €						8 502 €			0 €	8 502 €
	CmdLog	422 027 €	53 476 €					3 696 €	479 199 €	1 648 607 €	53 021 €	1 701 628 €	2 180 827 €
4. Total		604 152 €	76 272 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4 769 €	685 193 €	2 300 915 €	89 273 €	2 390 188 €	3 075 381 €
5. Melhorar o apoio logístico e a sustentação	CmdEx	5 966 €	15 373 €						21 339 €	33 936 €	16 146 €	50 082 €	71 421 €
	CmdPess	524 735 €	737 775 €						1 262 510 €	650 000 €		650 000 €	1 912 510 €
	CmdLog	33 280 000 €	3 819 700 €						37 099 700 €	2 000 000 €		2 000 000 €	39 099 700 €
5. Total		33 810 701 €	4 572 848 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	38 383 549 €	2 683 936 €	16 146 €	2 700 082 €	41 083 631 €
6. Incrementar o apoio à proteção e salvaguarda de pessoas	CFT	17 785 €	1 011 753 €						1 029 538 €	135 923 €	84 801 €	220 724 €	1 250 262 €
6. Total		17 785 €	1 011 753 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 029 538 €	135 923 €	84 801 €	220 724 €	1 250 262 €
7. Implementar a reestruturação do “Exército 2020”	CmdEx	718 300 €	127 800 €						846 100 €	225 000 €		225 000 €	1 071 100 €
	CmdPess	2 000 €	250 €						2 250 €			0 €	2 250 €
	CmdLog	1 000 000 €	104 000 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €		54 017 845 €			0 €	54 017 845 €
7. Total		1 720 300 €	232 050 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	0 €	54 866 195 €	237 500 €	0 €	237 500 €	55 103 695 €
8. Melhorar a gestão estratégica e o processo de apoio à decisão	CmdEx	32 656 €	25 374 €						58 030 €	26 066 €	2 230 €	28 296 €	86 326 €
8. Total		32 656 €	25 374 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	58 030 €	26 066 €	2 230 €	28 296 €	86 326 €
9. Incrementar o contributo para o desenvolvimento económico, científico e cultural	CmdEx	221 472 €	304 918 €					140 500 €	666 890 €	91 588 €	33 925 €	125 513 €	792 403 €
	CmdPess	21 350 €						400 000 €	421 350 €	34 500 €		34 500 €	455 850 €
	CmdLog	3 000 €	55 840 €					0 €	58 840 €			0 €	58 840 €
9. Total		245 822 €	360 758 €	0 €	0 €	0 €	0 €	540 500 €	1 147 080 €	126 088 €	33 925 €	160 013 €	1 307 093 €
10. Incrementar a gestão de recursos apoiada em sistemas de Informação	CmdEx	1 837 €	24 760 €						26 597 €	5 560 €	10 114 €	15 674 €	42 271 €
	CmdLog		155 000 €						155 000 €	6 000 €		6 000 €	161 000 €
10. Total		1 837 €	179 760 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	181 597 €	11 560 €	10 114 €	21 674 €	203 271 €
12. Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos recursos humanos	CmdEx	24 544 €	25 500 €					38 170 €	88 214 €	5 420 €	4 580 €	10 000 €	98 214 €
	CmdPess	1 059 411 €	69 661 €						1 129 072 €	369 839 €		369 839 €	1 498 911 €
	CFT		500 €						500 €	124 800 €		124 800 €	125 300 €
12. Total		1 083 955 €	95 661 €	0 €	0 €	0 €	0 €	38 170 €	1 217 786 €	500 059 €	4 580 €	504 639 €	1 722 425 €
13. Melhorar o apoio aos militares e à família militar	CmdEx	5 945 €	21 575 €						27 520 €	1 630 €	2 005 €	3 635 €	31 155 €
	CmdPess	100 450 €							100 450 €			0 €	100 450 €
	CmdLog	465 000 €	50 000 €						515 000 €			0 €	515 000 €
13. Total		571 395 €	71 575 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	642 970 €	1 630 €	2 005 €	3 635 €	646 605 €
Total Geral		541 777 131 €	21 797 272 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	593 439 €	617 081 687 €	12 862 210 €	882 824 €	13 745 034 €	630 826 721 €

**Página intencionalmente em branco**



## Anexo D – PA17: OCC por Atividades

OCC	Atividade	Financiado							Financiado Total
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP. 50	OUTROS	
CmdEx	Agilizar os processos de apoio à decisão no EME	32 620 €							32 620 €
	Contrib. para o desenv. científico, ambiental e cultural	42 100 €	26 000 €						68 100 €
	Promover a melhoria da form., qualif. e aval. do pessoal	3 500 €							3 500 €
	Executar inspeções gerais às UEO do Exército	4 800 €							4 800 €
	Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	16 000 €	15 000 €						31 000 €
	Organizar e consolidar o funcionamento da DE do Exército		14 800 €						14 800 €
	Implem. e coord. o proc. de seleção e admissão de alunos		5 000 €						5 000 €
	Reavaliar a base de indic. estatísticos e os intrum. de AI		9 000 €						9 000 €
	Orientar o processo de dinamização da imagem dos EMEs		9 500 €						9 500 €
	Promover projetos pedagógicos dos EMEs		181 188 €						181 188 €
	Proceder à implementação da gestão da qualidade		46 012 €						46 012 €
	Dirigir e Controlar	36 €	2 374 €						2 410 €
	Divulgar o Património Cultural do Exército	5 161 €	17 144 €						22 305 €
	Garantir a sustentabilidade em Recursos	5 966 €	15 373 €						21 339 €
	Promover atividades de âmbito Histórico/Militar e Cultural	5 154 €	10 244 €						15 398 €
	Contribuir para o desenv. Cultural, Técnico e Científico	1 512 €	2 776 €						4 288 €
	Incentivar a gestão de capacidades	45 €	4 866 €						4 911 €
	Restaurar o Património Cultural do Exército	1 837 €	11 748 €						13 585 €
	Formar e qualificar o pessoal militar e civil	4 344 €	4 400 €						8 744 €
	Apoiar a família militar, assim como outras entidades	5 945 €	12 075 €						18 020 €
	Dinamizar a Cooperação Técnico-Militar		1 200 €						1 200 €
	Otimização do ESM num contexto de econ. e rac. de rec.	713 500 €	113 000 €						826 500 €
	Melhorar os sistemas de comando e controlo		9 000 €						9 000 €
	Desenvolver e dinamizar a ID&I	150 000 €						140 500 €	290 500 €
	Incrementar e dinamizar as relações externas da AM	17 500 €	34 700 €						52 200 €
	Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente	700 €	1 100 €					38 170 €	39 970 €
	Garantir a administração e execução de serviços de base	5 349 280 €	11 398 500 €						16 747 780 €
	Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	177 623 €	18 796 €					1 073 €	197 492 €
CmdEx Total		6 537 623 €	11 963 796 €	0 €	0 €	0 €	0 €	179 743 €	18 681 162 €
CmdPess	Desenvolver e dinamizar a ID&I							400 000 €	400 000 €
	Melhorar o ApLog, a Sust e o Proc. de ed. de Capacidades	524 735 €	737 775 €						1 262 510 €
	Consolidar a reestruturação do CmdPess	2 000 €	250 €						2 250 €
	Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos RH	1 059 411 €	69 661 €						1 129 072 €
	Melhorar a capac. de ApSoc., SvçPess e de Ap. à Soc. Civil	104 952 €	4 000 €						108 952 €
	Incum. o contrib. do CmdPess para o desenv. Cient. e Cult.	21 350 €							21 350 €
	Garantir a administração e execução de serviços de base	2 287 552 €	788 314 €					10 000 €	3 085 866 €
CmdPess Total		490 117 481 €	1 600 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	410 000 €	492 127 481 €
CmdLog	Desenvolver as capacidades e competências críticas do CmdLog	2 000 €	24 100 €						26 100 €
	Reforçar a capacidade de gestão e de comunicação		105 000 €						105 000 €
	Promover a Excelência dos Svç orgânicos e a qualidade do Ap	33 311 000 €	1 920 940 €						35 231 940 €
	Otimizar a utilização dos RecFin, IE, Capac. e Competências		50 000 €						50 000 €
	Modernizar e otimizar equip. e IE do Ex, no âmbito do Ex2020	1 000 000 €	104 000 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €		54 017 845 €
	Aumentar a proficiência do apoio prestado, com prior. para Componente Operacional		2 000 000 €						2 000 000 €
	Melhorar a qualid. do Ap prestado aos MI e Civ do Ex e à FM	465 000 €	50 000 €						515 000 €
CmdFT	Garantir a administração e execução de serviços de base	2 722 000 €	825 960 €						3 547 960 €
	Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	422 027 €	53 476 €					3 696 €	479 199 €
	CmdLog Total	37 922 027 €	5 133 476 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	3 696 €	95 973 044 €
	Promover a formação, qualificação e especialização dos RH		500 €						500 €
CmdFT	Garantir as OMP solicitadas	17 785 €	1 011 753 €						1 029 538 €
	Cumprir o PITOP	991 899 €	102 432 €						1 094 331 €
	Garantir a administração e execução de serviços de base	6 190 316 €	1 985 315 €						8 175 631 €
CmdFT Total		7 200 000 €	3 100 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10 300 000 €
Total Geral		541 777 131 €	21 797 272 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	593 439 €	617 081 687 €

**Página intencionalmente em branco**

## Anexo E – PA17: Atividades por OCC

Descrição Atividade PA	OCC	Financiamento		Total Geral
		Financiado	Não Financiado	
Agilizar os processos de apoio à decisão no EME	EME	32 620 €		32 620 €
Apoiar a família militar, assim como outras entidades	DHCM	18 020 €	3 635 €	21 655 €
Aumentar a proficiência do apoio prestado, com prior. para COP	CmdLog	2 000 000 €		2 000 000 €
Aumentar o treino e prontidão das forças	CmdPess		4 000 €	4 000 €
Consolidar a reestruturação do CmdPess	CmdPess	2 250 €		2 250 €
Contrib. para o desenv. científico, ambiental e cultural	EME	68 100 €		68 100 €
Contribuir para a Implementação a reestruturação do Ex 2020	CFT		12 500 €	12 500 €
Contribuir para o desenv. Cultural, Técnico e Científico	DHCM	4 288 €	5 160 €	9 448 €
Cumprir o PITOP	CFT	1 094 331 €	759 389 €	1 853 720 €
Desenvolver as capacidades e competências críticas do CmdLog	CmdLog	26 100 €		26 100 €
Desenvolver e dinamizar a ID&I	AM	290 500 €		290 500 €
Desenvolver e dinamizar a ID&I	CmdPess	400 000 €		400 000 €
Dinamizar a Cooperação Técnico-Militar	AM	1 200 €		1 200 €
Dirigir e Controlar	DHCM	2 410 €	2 296 €	4 706 €
Divulgar o Património Cultural do Exército	DHCM	22 305 €	28 456 €	50 761 €
Executar as Despesas com Pessoal	CmdPess	486 117 481 €		486 117 481 €
Executar inspeções gerais às UEO do Exército	IGE	4 800 €		4 800 €
Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	Dfin	197 492 €	688 560 €	886 052 €
Executar o Plano de Missões ao Estrangeiro	CmdLog	479 199 €	1 701 628 €	2 180 827 €
Formar e qualificar o pessoal militar e civil	DHCM	8 744 €	8 800 €	17 544 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	EME	5 848 480 €	50 000 €	5 898 480 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	Dfin	9 500 000 €		9 500 000 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	AM	1 399 300 €	640 000 €	2 039 300 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	CmdPess	3 085 866 €	1 223 088 €	4 308 954 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	CmdLog	3 547 960 €	456 000 €	4 003 960 €
Garantir a administração e execução de serviços de base	CFT	8 175 631 €	2 343 806 €	10 519 437 €
Garantir a condução das MHP, FND e END	CFT		2 000 000 €	2 000 000 €
Garantir a sustentabilidade em Recursos	DHCM	21 339 €	32 082 €	53 421 €
Garantir as OMIP solicitadas	CFT	1 029 538 €	220 724 €	1 250 262 €
Implem. e coord. o proc. de seleção e admissão de alunos	DE	5 000 €		5 000 €
Incentivar a gestão de capacidades	DHCM	4 911 €	2 899 €	7 810 €
Incum. o contrib. do CmdPess para o desenv. Cient. e Cult.	CmdPess	21 350 €	34 500 €	55 850 €
Incrementar a disponibilidade e segurança da info e sistemas	AM		10 000 €	10 000 €
Incrementar e dinamizar as relações externas da AM	AM	52 200 €	58 600 €	110 800 €
Melhorar a capac. de ApSoc., SvçPess e de Ap. à Soc. Civil	CmdPess	108 952 €		108 952 €
Melhorar a formação, qualificação e avaliação dos RH	CmdPess	1 129 072 €	369 839 €	1 498 911 €
Melhorar a qualid. do Ap prestado aos Mil e Civ do Ex e à FM	CmdLog	515 000 €		515 000 €
Melhorar o ApLog, a Sust e o Proc. de ed. de Capacidades	CmdPess	1 262 510 €	650 000 €	1 912 510 €
Melhorar os sistemas de comando e controlo	AM	9 000 €	26 000 €	35 000 €
Modernizar e otimizar equip. e IE do Ex, no âmbito do Ex2020	CmdLog	54 017 845 €		54 017 845 €
Organizar e consolidar o funcionamento da DE do Exército	DE	14 800 €		14 800 €
Orientar o processo de dinamização da imagem dos EMES	DE	9 500 €		9 500 €
Otimização do ESM num contexto de econ. e rac. de rec.	AM	826 500 €	225 000 €	1 051 500 €
Otimizar a utilização dos RecFin, IE, Capac. e Competências	CmdLog	50 000 €		50 000 €
Proceder à implementação da gestão da qualidade	DE	46 012 €		46 012 €
Progredir de forma decisiva na utilização das TIC	DCSI		2 000 €	2 000 €
Promover a Excelência dos Svç orgânicos e a qualidade do Ap	CmdLog	35 231 940 €	2 000 000 €	37 231 940 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	Dfin	16 000 €		16 000 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	DE	15 000 €		15 000 €
Promover a Formação, qualificação e especialização dos RH	CFT	500 €	124 800 €	125 300 €
Promover a melhoria da form., qualif. e aval. do pessoal	EME	3 500 €		3 500 €
Promover a melhoria do ApLog da força e a Sust. de base	EME		18 000 €	18 000 €
Promover atividades de âmbito Histórico/Militar e Cultural	DHCM	15 398 €	20 398 €	35 796 €
Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente	AM	39 970 €	1 200 €	41 170 €
Promover projetos pedagógicos dos EMES	DE	181 188 €		181 188 €
Reavaliar a base de indic. estatísticos e os intrum. de AI	DE	9 000 €		9 000 €
Reforçar a capacidade de gestão e de comunicação	CmdLog	105 000 €	6 000 €	111 000 €
Restaurar o Património Cultural do Exército	DHCM	13 585 €	15 674 €	29 259 €
<b>Total Geral</b>		<b>617 081 687 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>630 826 721 €</b>

**Página intencionalmente em branco**

## Anexo F – PA17: OCC por UEO

### COMANDO DO EXÉRCITO

OCC	CENTRO FINANCEIRO	Financiado							Financiado Total	Não Financiado		Não Financiado Total	Total Geral
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP.50	OUTROS		OMDN	DCCR		
CmdEx	EME	1 180 000 €	450 000 €						1 630 000 €			0 €	1 630 000 €
	EME - GabCEME								0 €	120 400 €	69 000 €	189 400 €	189 400 €
	AM	1 570 000 €	720 000 €					38 170 €	2 328 170 €	960 800 €		960 800 €	3 288 970 €
	AM - I&D	150 000 €						140 500 €	290 500 €			0 €	290 500 €
	DFin Rep - PME	177 623 €	18 796 €					1 073 €	197 492 €	652 308 €	36 252 €	688 560 €	886 052 €
	DFin Rep - Reserva CEME	3 000 000 €	6 500 000 €						9 500 000 €			0 €	9 500 000 €
	DFin Rep - RGFC	460 000 €	900 000 €						1 360 000 €			0 €	1 360 000 €
	DE - CM		2 475 000 €						2 475 000 €			0 €	2 475 000 €
	DE - IPE		900 000 €						900 000 €			0 €	900 000 €
	Dfin-Vencimentos	486 117 481 €							486 117 481 €			0 €	486 117 481 €
	<b>CmdEx Total:</b>	<b>492 655 104 €</b>	<b>11 963 796 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>179 743 €</b>	<b>504 798 643 €</b>	<b>1 733 508 €</b>	<b>105 252 €</b>	<b>1 838 760 €</b>	<b>506 637 403 €</b>

**Página intencionalmente em branco**

## COMANDO DO PESSOAL

OCC	CENTRO FINANCEIRO	Financiado							Financiado Total	Não Financiado		Não Financiado Total	Total Geral
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP.50	OUTROS		OMDN	DCCR		
CmdPess	Cmd Pess	925 000 €	159 000 €						1 084 000 €	4 000 €		4 000 €	1 088 000 €
	Cmd Pess - CFPess Desc	120 000 €							120 000 €			0 €	120 000 €
	Cmd Pess -DS Enc Saúde	170 000 €							170 000 €	620 000 €		620 000 €	790 000 €
	CSM Coimbra	445 000 €	780 000 €						1 225 000 €	15 000 €	500 000 €	515 000 €	1 740 000 €
	CSM Tancos/S <sup>te</sup> Marg	140 000 €	15 000 €						155 000 €	21 000 €		21 000 €	176 000 €
	DF (VCFN)	295 000 €	76 000 €					400 000 €	771 000 €	19 000 €		19 000 €	790 000 €
	DF Verb.Form	580 000 €							580 000 €	109 135 €		109 135 €	689 135 €
	DS UMLDBQ	80 000 €							80 000 €	20 000 €		20 000 €	100 000 €
	DS UMMV	50 000 €							50 000 €	10 000 €		10 000 €	60 000 €
	DSP	145 000 €	40 000 €						185 000 €			0 €	185 000 €
	EA	475 000 €	340 000 €					10 000 €	825 000 €	234 682 €		234 682 €	1 059 682 €
	EPM	100 000 €	6 000 €						106 000 €			0 €	106 000 €
	ES	305 000 €	84 000 €						389 000 €	618 385 €		618 385 €	1 007 385 €
	ESE	170 000 €	100 000 €						270 000 €	110 225 €		110 225 €	380 225 €
CmdPess Total		4 000 000 €	1 600 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	410 000 €	6 010 000 €	1 781 427 €	500 000 €	2 281 427 €	8 291 427 €



**Página intencionalmente em branco**

## COMANDO DA LOGÍSTICA

OCC	CENTRO FINANCEIRO	Financiado							Financiado Total	Não Financiado		Não Financiado Total	Total Geral
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP.50	OUTROS		OMDN	DCCR		
CmdLog	Cmd Log	1 390 000 €	120 000 €						1 510 000 €	160 000 €		160 000 €	1 670 000 €
	DA			28 266 000 €	5 000 000 €		12 867 845 €		46 133 845 €			0 €	46 133 845 €
	DA - DIE	5 500 000 €	650 000 €			6 780 000 €			12 930 000 €			0 €	12 930 000 €
	DA - DMT	29 265 000 €	3 380 000 €						32 645 000 €	2 000 000 €		2 000 000 €	34 645 000 €
	DA - FND - CmdLog								0 €			0 €	0 €
	DA - PME	422 027 €	53 476 €					3 696 €	479 199 €	1 648 607 €	53 021 €	1 701 628 €	2 180 827 €
	UAGME	420 000 €	50 000 €						470 000 €			0 €	470 000 €
	IGeoE	205 000 €	800 000 €						1 005 000 €			0 €	1 005 000 €
	RMan	340 000 €	40 000 €						380 000 €			0 €	380 000 €
	RTransp	380 000 €	40 000 €						420 000 €	302 000 €		302 000 €	722 000 €
CmdLog Total		37 922 027 €	5 133 476 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	3 696 €	95 973 044 €	4 110 607 €	53 021 €	4 163 628 €	100 136 672 €

**Página intencionalmente em branco**

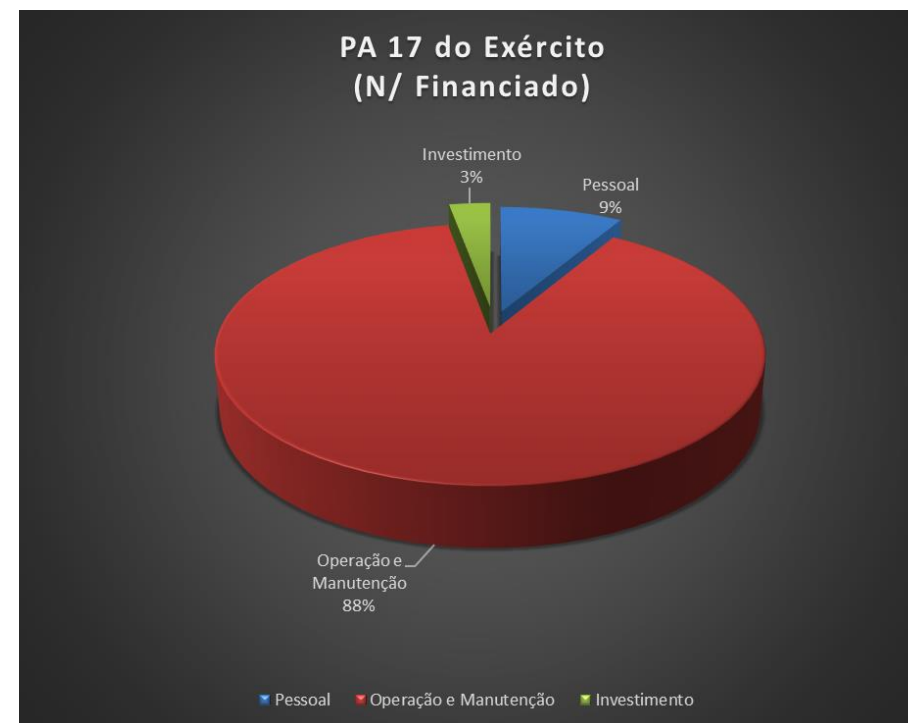
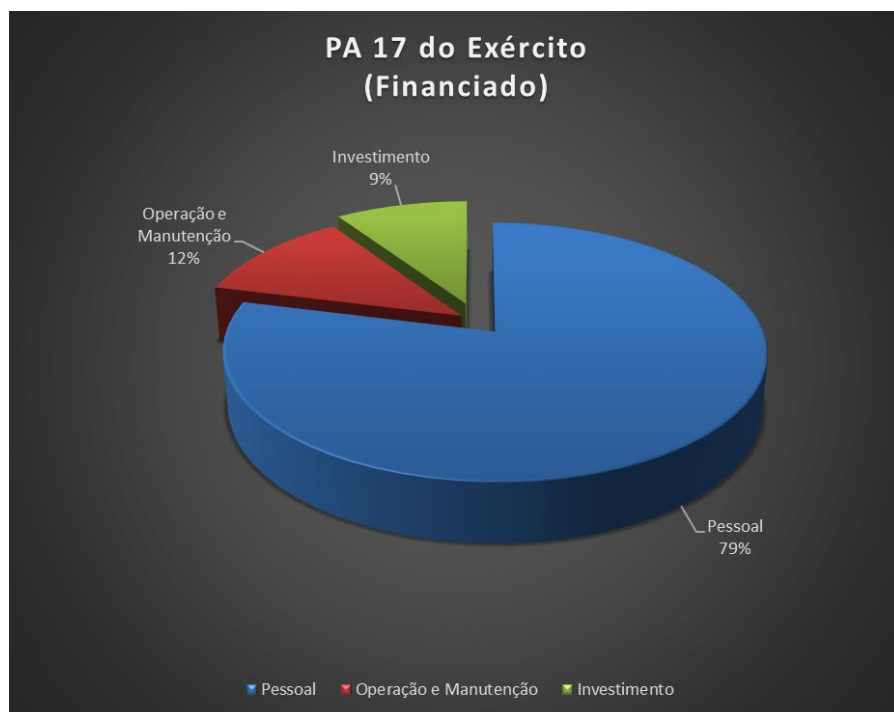
## COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES

OCC	CENTRO FINANCEIRO	Financiado							Financiado Total	Não Financiado		Não Financiado Total	Total Geral
		OMDN	DCCR	LPM - RG	LPM - DCCR	LIM	CAP.50	OUTROS		OMDN	DCCR		
CmdFT	BrigInt	169 362 €	35 000 €						204 362 €	6 105 €		6 105 €	210 467 €
	BrigMec	1 103 225 €	440 000 €						1 543 225 €	75 500 €	118 500 €	194 000 €	1 737 225 €
	BrigRR	344 234 €	50 000 €						394 234 €	98 000 €	30 000 €	128 000 €	522 234 €
	CSMIE	12 503 €	0 €						12 503 €			0 €	12 503 €
	Cmd FT - Desc PITOP	650 000 €	0 €						650 000 €			0 €	650 000 €
	Cmd FT Reserva_FND		1 163 000 €						1 163 000 €	2 000 000 €		2 000 000 €	3 163 000 €
	Cmd ZMA	172 034 €	84 000 €						256 034 €	29 320 €		29 320 €	285 354 €
	Cmd ZMM	139 384 €	82 000 €						221 384 €	204 400 €		204 400 €	425 784 €
	RCmds	221 074 €	30 000 €						251 074 €	122 560 €		122 560 €	373 634 €
	CTOE	240 441 €	50 000 €						290 441 €	61 830 €		61 830 €	352 271 €
	Rpara	378 349 €	50 000 €						428 349 €	1 191 050 €	45 000 €	1 236 050 €	1 664 399 €
	RA4	151 038 €	45 000 €						196 038 €	88 870 €		88 870 €	284 908 €
	RA5	192 038 €	60 000 €						252 038 €	4 190 €		4 190 €	256 228 €
	RAAA1	136 083 €	50 000 €						186 083 €	568 783 €	250 €	569 033 €	755 116 €
	RAME	171 582 €	40 000 €						211 582 €	48 000 €		48 000 €	259 582 €
	RC3	189 300 €	30 000 €						219 300 €			0 €	219 300 €
	RC6	119 975 €	60 000 €						179 975 €	103 950 €		103 950 €	283 925 €
	RE1	264 078 €	200 000 €						464 078 €			0 €	464 078 €
	RE3	189 176 €	80 000 €						269 176 €		1 €	1 €	269 177 €
	RG 2	121 228 €	25 000 €						146 228 €	29 969 €		29 969 €	176 197 €
	RG1	118 902 €	20 000 €						138 902 €	28 630 €		28 630 €	167 532 €
	RG3	131 265 €	42 000 €						173 265 €	147 500 €		147 500 €	320 765 €
	RH1	176 413 €	29 000 €						205 413 €	152 450 €		152 450 €	357 863 €
	RH10	268 497 €	55 000 €						323 497 €	43 550 €	30 800 €	74 350 €	397 847 €
	RH13	164 998 €	20 000 €						184 998 €	33 000 €		33 000 €	217 998 €
	RH14	135 882 €	60 000 €						195 882 €	1 800 €		1 800 €	197 682 €
	RH15	171 886 €	20 000 €						191 886 €	28 900 €		28 900 €	220 786 €
	RH19	109 503 €	35 000 €						144 503 €	42 800 €		42 800 €	187 303 €
	RL2	705 077 €	105 000 €						810 077 €	125 500 €		125 500 €	935 577 €
	RT	252 473 €	140 000 €						392 473 €	11 €		11 €	392 484 €
CmdFT Total		7 200 000 €	3 100 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10 300 000 €	5 236 668 €	224 551 €	5 461 219 €	15 761 219 €

**Página intencionalmente em branco**

## Anexo G – PA17: OCC por Agregados de Despesa

EXÉRCITO						
Descrição Objetivo	Financiado		Não Financiado		Total Geral	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Pessoal	486 960 473 €	79%	1 179 060 €	9%	<b>488 139 533 €</b>	<b>77%</b>
Operação e Manutenção	72 124 969 €	12%	12 167 474 €	89%	<b>84 292 443 €</b>	<b>13%</b>
Investimento	57 996 245 €	9%	398 500 €	3%	<b>58 394 745 €</b>	<b>9%</b>
<b>Total Geral Exército</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>100%</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>100%</b>	<b>630 826 721 €</b>	<b>100%</b>

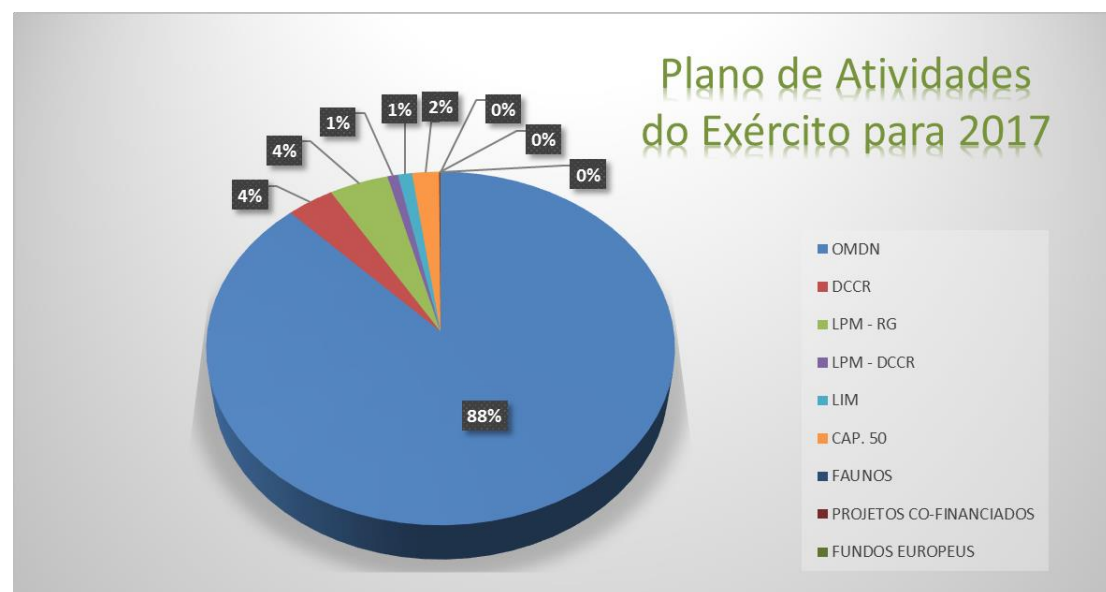




**Página intencionalmente em branco**

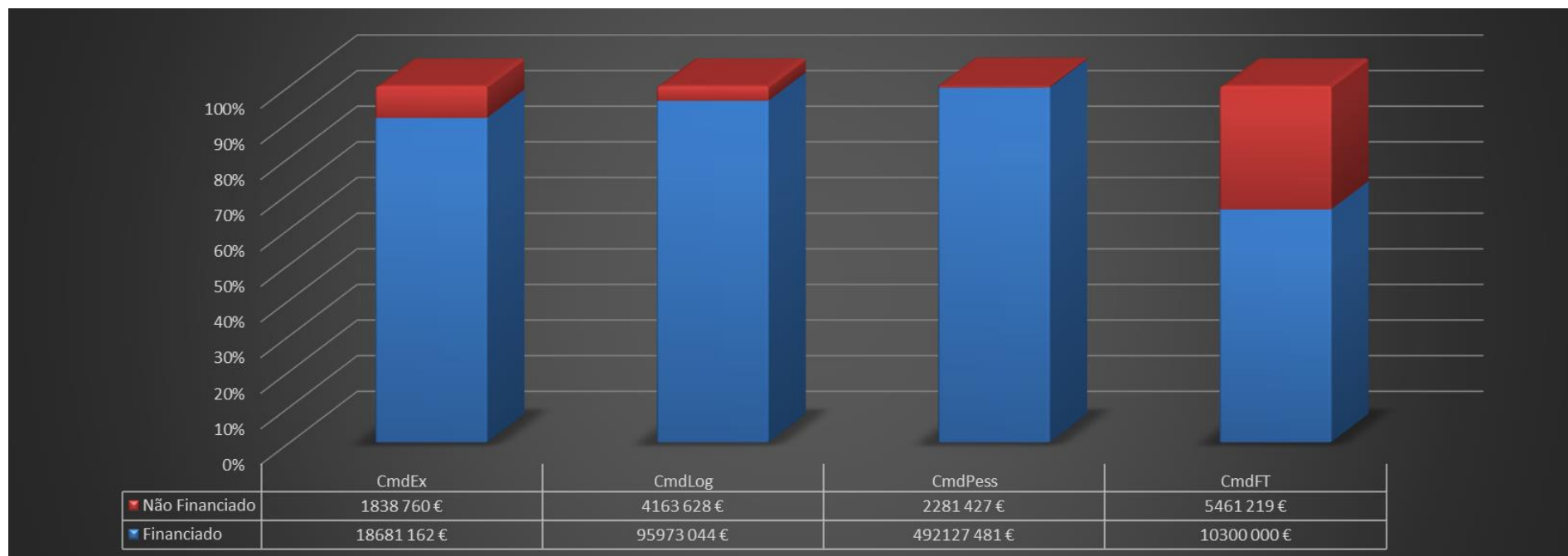
## Anexo H – PA17: Por Fonte de Financiamento

EXÉRCITO			
FONTE FINANCIAMENTO	FINANCIADO	NÃO FINANCIADO	Total Geral
OMDN	541 777 131 €	12 862 210 €	554 639 341 €
DCCR	21 797 272 €	803 324 €	22 600 596 €
LPM - RG	28 266 000 €		28 266 000 €
LPM - DCCR	5 000 000 €		5 000 000 €
LIM	6 780 000 €		6 780 000 €
CAP. 50	12 867 845 €		12 867 845 €
FAUNOS			0 €
PROJETOS CO-FINANCIADOS	492 769 €		492 769 €
FUNDOS EUROPEUS	100 670 €	79 500 €	180 170 €
<b>Total Geral</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>630 826 721 €</b>



**Página intencionalmente em branco**

## Anexo I – PA17: OCC por Financiamento

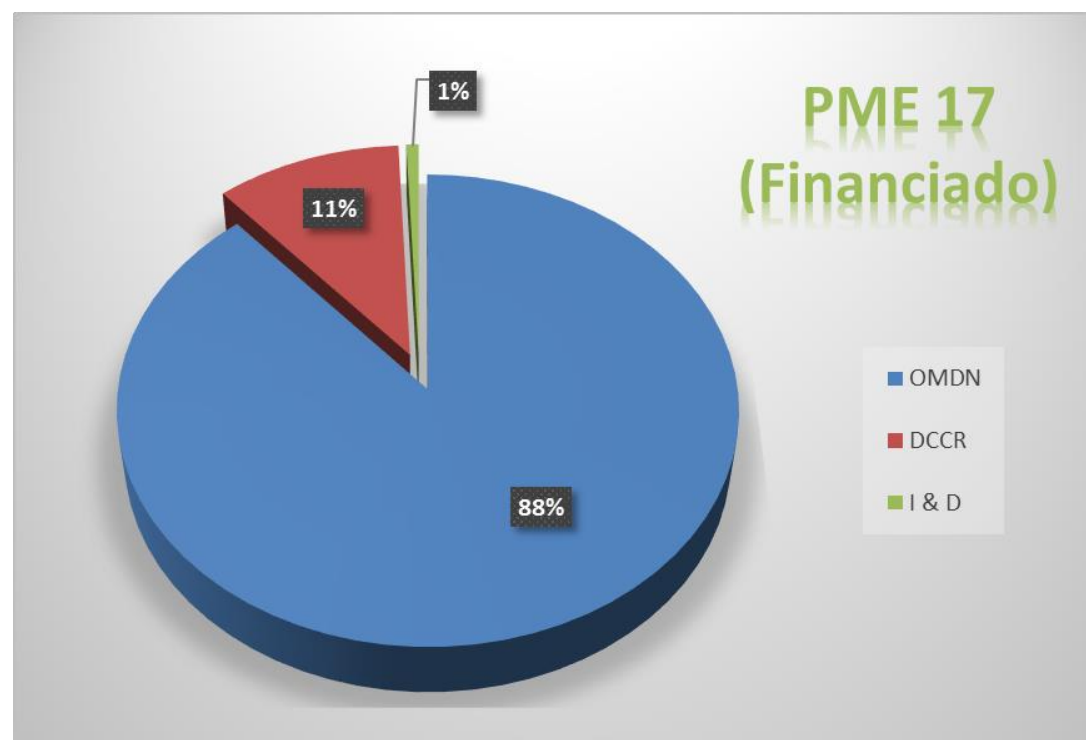


OCC	OMDN	DCCR	LPM - RG	Financiado LPM - DCCR	LPIM	CAP.50	OUTROS	Financiado Total	Não Financiado OMDN	Não Financiado DCCR	Não Financiado Total	Total Geral
CmdEx	6 537 623 €	11 963 796 €	0 €	0 €	0 €	0 €	179 743 €	18 681 162 €	1 733 508 €	105 252 €	1 838 760 €	20 519 922 €
CmdPess	490 117 481 €	1 600 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	410 000 €	492 127 481 €	1 781 427 €	500 000 €	2 281 427 €	494 408 908 €
CmdLog	37 922 027 €	5 133 476 €	28 266 000 €	5 000 000 €	6 780 000 €	12 867 845 €	3 696 €	95 973 044 €	4 110 607 €	53 021 €	4 163 628 €	100 136 672 €
CFT	7 200 000 €	3 100 000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	10 300 000 €	5 236 668 €	224 551 €	5 461 219 €	15 761 219 €
<b>Total Geral</b>	<b>541 777 131 €</b>	<b>21 797 272 €</b>	<b>28 266 000 €</b>	<b>5 000 000 €</b>	<b>6 780 000 €</b>	<b>12 867 845 €</b>	<b>593 439 €</b>	<b>617 081 687 €</b>	<b>12 862 210 €</b>	<b>882 824 €</b>	<b>13 745 034 €</b>	<b>630 826 721 €</b>

**Página intencionalmente em branco**

## Anexo J – PA17: PME por Fonte de Financiamento

PME17			
FORTE FINANCIAMENTO	FINANCIADO	NÃO FINANCIADO	Total Geral
OMDN	599 645 €	1 447 037 €	2 046 682 €
DCCR	72 270 €		72 270 €
I & D	4 769 €		4 769 €
FND	0 €	808 923 €	808 923 €
Outras F.F.	0 €	5 360 €	5 360 €
<b>Total Geral</b>	<b>676 684 €</b>	<b>2 261 320 €</b>	<b>2 938 004 €</b>

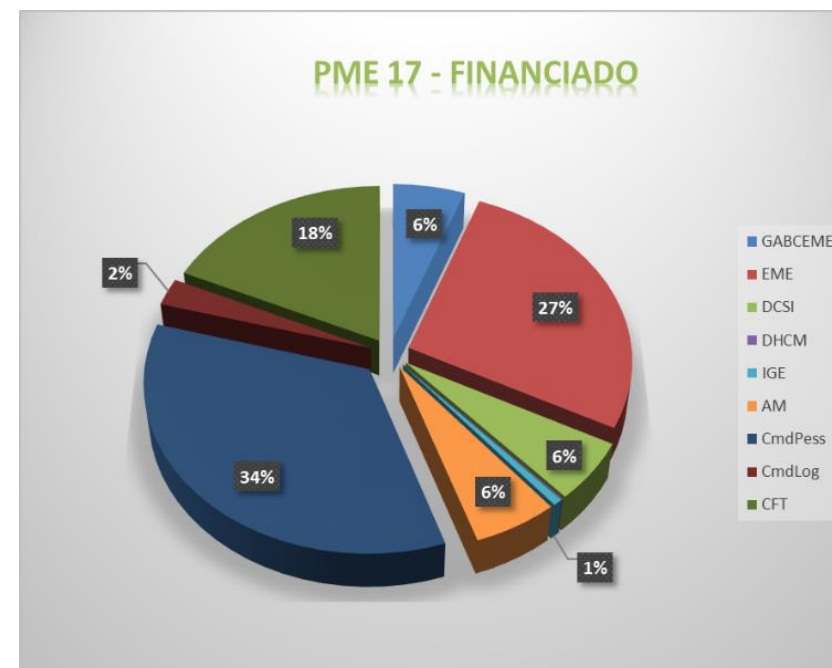
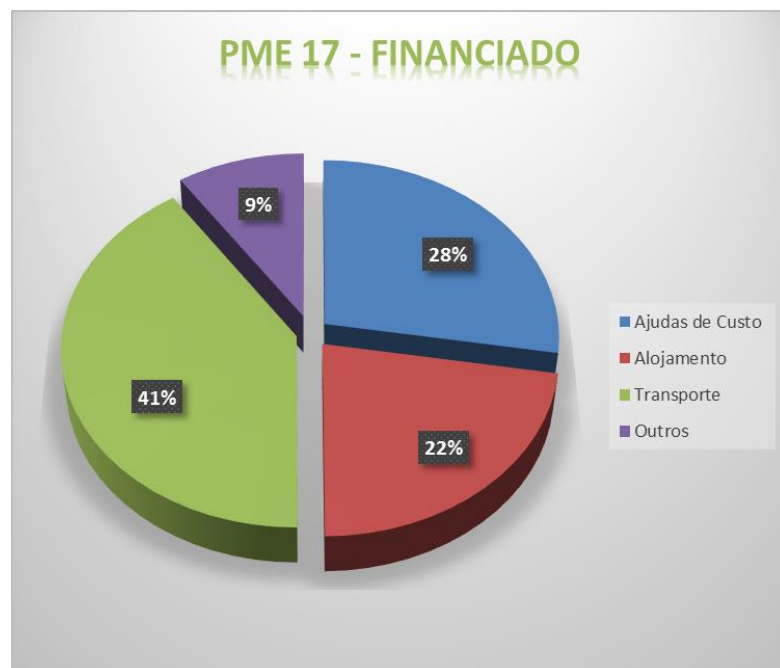




**Página intencionalmente em branco**

## Anexo K – PA17: PME por OCC

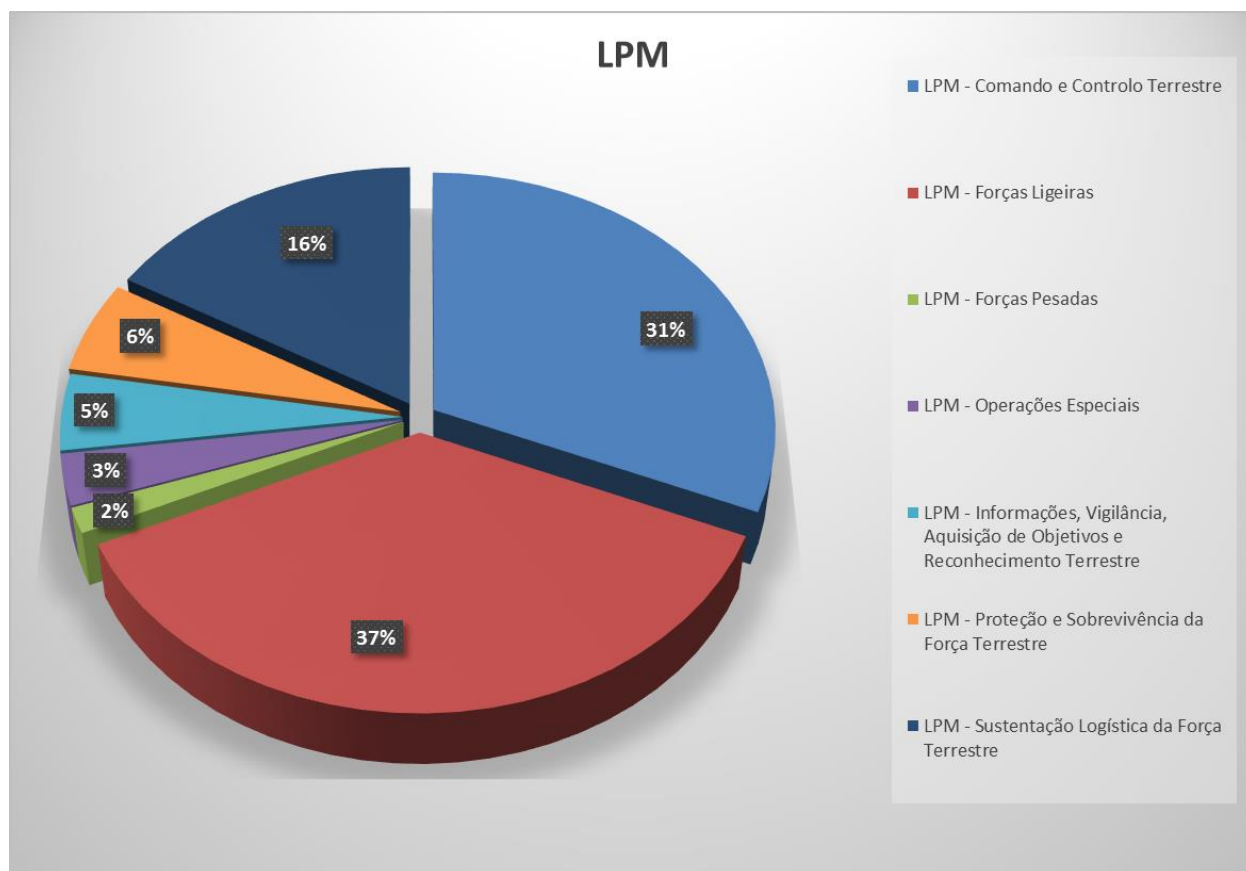
FINANCIADO					
ENTIDADE	Ajudas de Custo	Alojamento	Transporte	Outros	VALOR TOTAL
GABCEME	6 735,05 €	7 082,00 €	15 976,92 €	3 900,00 €	33 693,97 €
EME	25 536,77 €	22 305,00 €	53 391,39 €	60 913,32 €	162 146,48 €
DCSI	9 339,68 €	10 480,00 €	13 440,00 €	1 200,00 €	34 459,68 €
DHCM	250,17 €	156,00 €	100,80 €	0,00 €	506,97 €
IGE	833,90 €	680,00 €	1 831,86 €	450,00 €	3 795,76 €
AM	11 757,20 €	880,00 €	21 616,21 €	0,00 €	34 253,41 €
CmdPess	89 367,71 €	68 470,58 €	27 044,15 €	21 913,00 €	206 795,44 €
CmdLog	4 870,28 €	5 843,00 €	4 380,00 €	400,00 €	15 493,28 €
CFT	28 937,28 €	22 236,00 €	42 501,77 €	14 824,95 €	108 500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>177 628,04 €</b>	<b>138 132,58 €</b>	<b>180 283,10 €</b>	<b>103 601,27 €</b>	<b>599 644,99 €</b>



**Página intencionalmente em branco**

## Anexo L – PA17: LPM por financiamento

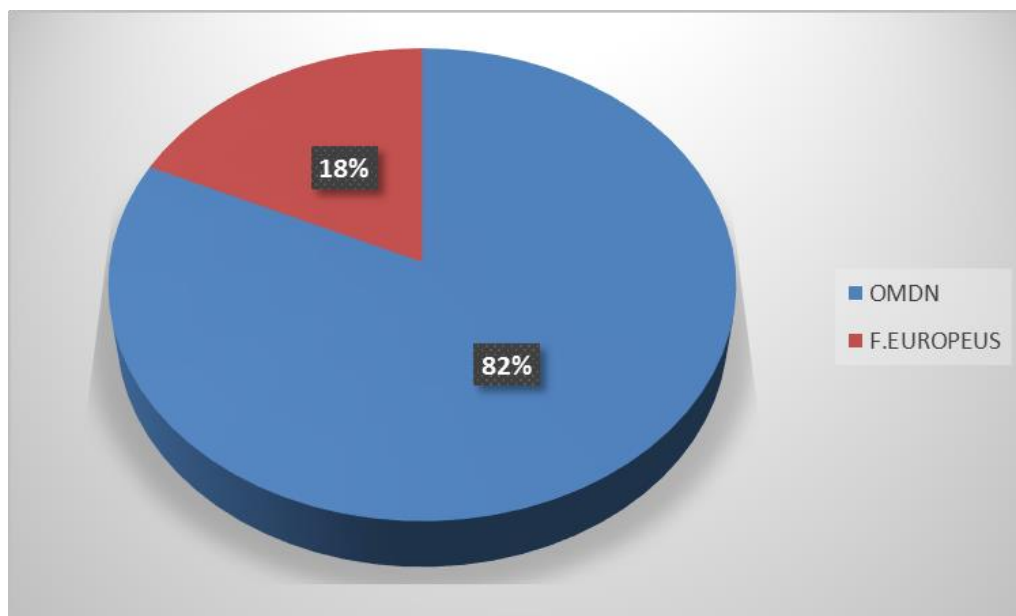
PROJETOS	VALOR
LPM - Comando e Controlo Terrestre	9 800 000 €
LPM - Forças Ligeiras	11 500 000 €
LPM - Forças Pesadas	500 000 €
LPM - Operações Especiais	1 000 000 €
LPM - Informações, Vigilância, Aquisição de Objetivos e Reconhecimento Terrestre	1 500 000 €
LPM - Proteção e Sobrevivência da Força Terrestre	1 790 000 €
LPM - Sustentação Logística da Força Terrestre	5 176 000 €
<b>Total Geral</b>	<b>31 266 000 €</b>



**Página intencionalmente em branco**

## Anexo M – PA17: I&D por Financiamento

CAPACIDADE PROJETO	OMDN	F.EUROPEUS	Total Geral
AM - I&D	238 000,00 €	52 500,00 €	<b>290 500,00 €</b>
<b>AM - I&amp;D Total</b>	<b>238 000,00 €</b>	<b>52 500,00 €</b>	<b>290 500,00 €</b>



CAPACIDADE PROJETO	PROJETO	F.EUROPEUS
AM - I&D	UPCAST	<b>17 500,00 €</b>
	XAeroStructures II	<b>5 000,00 €</b>
	FIBREFORM	<b>3 000,00 €</b>
	ALIR	<b>2 000,00 €</b>
	RACED	<b>20 000,00 €</b>
	CD TEXP	<b>2 000,00 €</b>
	L-AMPV	<b>3 000,00 €</b>
<b>AM - I&amp;D Total</b>		<b>52 500,00 €</b>

