



DIRETIVA ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO

2019-2021



EXÉRCITO

The logo of the Portuguese Army, featuring a stylized flag with green and red waves, and the word 'EXÉRCITO' in white capital letters below it.



DIRETIVA ESTRATÉGICA DO EXÉRCITO
2019-2021
(DEE 19-21)



NOTA INTRODUTÓRIA

O Exército Português necessita de uma estratégia permanente, que promova a melhoria contínua enquanto Instituição secular e constitua resposta adequada aos desafios emergentes, sobretudo para manter e consolidar a sua utilidade para Portugal e para os Portugueses.

O prestígio do Exército vem essencialmente de bem cumprir.

No atual contexto social, o Exército depara-se hoje com um conjunto de desafios, que importa ultrapassar com atitude, determinação e confiança, alicerçando-se no seu conjunto de valores.

O primeiro desafio consiste em reunir e motivar. É um desafio interno, de busca de maior coesão e espírito solidário.

O segundo desafio é atrair e reter. É uma mensagem para o exterior, orientada fundamentalmente para os jovens, no sentido de se juntarem a nós e connosco interagirem e cumprirem.

O terceiro desafio implica racionalizar e cooperar. Nesse sentido, todos os que servem no Exército devem saber da necessidade de trabalhar em conjunto, com a tutela, com os Ramos das Forças Armadas e com as demais instituições e entidades, na procura do bem coletivo.

O quarto desafio consubstancia-se em aferir e controlar. No fundo, trata-se de atingir a Qualidade. Se o que estamos a fazer não corresponde totalmente ao que nos é determinado, há que proceder aos ajustamentos necessários e caminhar no sentido da Qualidade.

O quinto desafio engloba a imprescindibilidade de bem comunicar e relacionar. Comunicar em tempo, pelos devidos canais, de modo descendente, ascendente e para o exterior, de modo a informar com precisão e oportunidade.

Para superar estes desafios, na senda de estabelecer uma Instituição progressivamente mais moderna, mais eficaz, afirmando-se crescentemente como um instrumento credível e produtor de segurança, reconhecido por todos, em especial pelos Portugueses, o Exército estabelece a sua estratégia baseada numa cadeia de valor que, incorporando cinco Objetivos Estratégicos, se desenvolve ao longo de quatro perspetivas de gestão – Recursos, Processos Críticos, Desenvolvimento e Missão – consubstanciando temas relacionados com a natureza de cada uma, respetivamente, Sustentabilidade, Otimização, Crescimento e Resultados.

O nosso empenho na aplicação e sucesso desta estratégia é o garante de que o Exército continuará, cada vez mais, a constituir-se num pilar de credibilidade, disponibilidade e prontidão de apoio a todos os Portugueses, com o seu esforço e a sua permanente e total dedicação para servir a Nação e defender os seus interesses, dentro e fora do território nacional, para continuar a prestigiar e a cumprir Portugal.

Lisboa, 04 de janeiro de 2019



José Nunes da Fonseca
General Chefe do Estado-Maior do Exército

SALVAGUARDA DO PATRIMÓNIO NACIONAL
CORAGEM
DISPONIBILIDADE
DEFESA MILITAR DA REPÚBLICA E SEGURANÇA COOPERATIVA
PRESTIGIAR E BEM CUMPRIR PORTUGAL
PRONTIDÃO
MODERNIDADE
PROTEÇÃO E BEM-ESTAR DAS POPULAÇÕES
COMUNICAÇÃO E COOPERAÇÃO
ATRATIVIDADE
CREDIBILIDADE
EFICÁCIA
EFICIÊNCIA
LEALDADE
HONRA
DISCIPLINA
INTEROPERABILIDADE
COMPETÊNCIA
QUALIDADE



1	Missão, Visão e Valores	8
2	Áreas de Esforço	12
3	Perspetivas e Temas Estratégicos	18
4	Análise SWOT	20
5	Mapa Estratégico do Exército	22
6	Objetivos Estratégicos	24
7	Objetivos Operacionais	30
8	Implementação	36
9	Acompanhamento e Controlo	38
10	Matriz de Operacionalização	40



MISSÃO



Participa na Defesa Militar da República.



- Participa em missões internacionais no âmbito das Organizações Internacionais.
- Participa em missões no exterior do Território Nacional, num quadro autónomo ou multinacional.
- Executa ações de cooperação técnico-militar.



Assegura a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças.

- Coopera, nos termos da Lei, com as Forças e Serviços de Segurança.
- Colabora em missões de Proteção Civil.
- Colabora em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.
- Executa atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património.

Diariamente, cerca de 3000 Soldados estão longe de casa para a sua segurança e defesa, próximo de si para a sua proteção e bem-estar, sempre em ação no desenvolvimento e preservação do nosso património.

Diariamente, o seu Exército tem cerca de 3000 militares em operações e em prontidão ao serviço de Portugal e dos Portugueses.



Estas missões e tarefas apresentam de forma abreviada a ação desenvolvida pelo Exército no seio das Forças Armadas.



O Exército participa na defesa militar da República e contribui para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações e salvaguarda do património nacional, garantindo a prontidão e eficácia da componente terrestre das Forças Armadas.

VISÃO E VALORES

UM EXÉRCITO CREDÍVEL, MODERNO, ATRATIVO, DE ELEVADA PRONTIDÃO E COMPETÊNCIA.

UM EXÉRCITO PRONTO PARA A DEFESA MILITAR DA REPÚBLICA E CONTRIBUINTE ATIVO PARA A SEGURANÇA COOPERATIVA, PARA A PROTEÇÃO E BEM-ESTAR DAS POPULAÇÕES E PARA A SALVAGUARDA DO PATRIMÓNIO NACIONAL.





DISPONIBILIDADE, manifestada na permanente prontidão para servir, assente na especificidade da condição militar.

DISCIPLINA, como meio para atingir a unidade de esforço na prossecução dos efeitos desejados.

HONRA, decorrente da atitude honesta, firme e digna, assumida no cumprimento do dever.

LEALDADE, como força anímica da disciplina, consubstanciada na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem e da coesão no Exército.

CORAGEM, na forma como se enfrentam os riscos e se superam as dificuldades.

ÁREAS DE ESFORÇO

A estratégia de curto prazo assenta na cabal continuidade do cumprimento da Missão e na preservação dos valores aglutinadores do Exército, cujo alcance exige recursos estáveis e eficiência - através da otimização e do desenvolvimento de processos críticos - e excelentes capacidades de comunicação e de relacionamento. A área dos recursos e as perceções da capacidade e da eficiência, tornadas públicas através da comunicação, constituem áreas prioritárias do Exército.

Neste contexto, o Exército persiste e prossegue em direção a um futuro que é desafiante, em resultado da necessidade de adaptação organizacional a um ambiente, interno e externo, cada vez mais complexo e interligado, mas também motivador, designadamente: na **busca de maior coesão e espírito solidário**; na **priorização da segurança humana, física e procedimental**, assim como da **preservação da escola do conhecimento militar** específico; no **desígnio de atrair e reter os jovens portugueses**, conferindo-lhes as condições mais adequadas; na **busca do bem coletivo**, alcançável através da cooperação com a comunidade e instituições militares e civis; na **prossecação permanente da Qualidade**; e na **imprescindibilidade de bem comunicar**.



O EXÉRCITO CONTINUARÁ NA SENDA DE UMA INSTITUIÇÃO PROGRESSIVAMENTE MAIS MODERNA E MAIS EFICAZ, AFIRMANDO-SE UM INSTRUMENTO CREDÍVEL E PRODUTOR DE SEGURANÇA, RECONHECIDO PELOS AMIGOS E ALIADOS.

ACIMA DE TUDO, RECONHECIDO PELOS PORTUGUESES, POR TUDO QUANTO BEM EXECUTA.

Os **recursos humanos** continuam a ser o ativo mais importante e valioso, cuja estabilidade importa promover e preservar de forma sustentada. O Exército é e deve ser dotado de mulheres e homens de elevada qualidade e competência, movidos pelo espírito de bem-servir e pela aceitação da condição militar, pautando a sua conduta por valores éticos e morais que lhes conferem a capacidade de se adaptarem às mais variadas circunstâncias. A sua valorização é fundamental, através do ensino e da formação, sendo contínuo o esforço da sua acreditação e reconhecimento a nível nacional e internacional, através da estabilização das ciências militares como área científica e na consolidação da certificação da formação profissional aos diferentes níveis, mas também através do aperfeiçoamento dos modelos de carreiras e da promoção da reinserção dos militares contratados, como alicerces essenciais da atração e retenção de efetivos e consequente satisfação das necessidades do Exército e dos anseios das pessoas que nele servem.

ÁREAS DE ESFORÇO



O Exército tem à sua disposição **infraestruturas** que permitem o cumprimento da sua missão. No entanto, neste campo persistem alguns desafios relacionados com a respetiva racionalização, manutenção e modernização, para o cumprimento de novas exigências funcionais. Neste particular, importa sublinhar o relevante esforço de preservação e promoção do património histórico e cultural nacional à sua responsabilidade, missão que o Exército continuará a assumir, no sentido da promoção do seu elevado valor identitário e da própria Portugalidade.

No âmbito dos **recursos financeiros**, o Exército permanece garantidamente empenhado na rentabilização dos recursos colocados à sua disposição, fazendo uso das melhores práticas de gestão, promovendo a integração crescente de sistemas e tecnologias de informação nos processos de trabalho. No que concerne ao investimento em capacidades, o Exército continuará a promover todo o tipo de sinergias que permitam o alcance de economias de escala e a considerar, no seu planeamento, alternativas provenientes de outras fontes de financiamento, como são os casos do Plano Nacional de Investimento ou do Fundo Europeu de Defesa.

No que respeita aos **recursos materiais**, sem prejuízo de orientar a sua estratégia genética para a redução de lacunas e para a maximização dos seus sistemas, sobretudo daqueles que compõem as suas capacidades distintivas, o Exército tem empreendido um esforço orientado para a modernidade, que se materializa na integração de novos equipamentos e fardamentos, na contribuição para suprir necessidades de atualização e substituição dos materiais, bem como para o levantamento de novas capacidades.

Neste contexto, o **avanço da tecnologia**, em especial no âmbito da inteligência artificial e da robótica, está a potenciar um conjunto de novas capacidades e equipamentos, respaldados no empenhamento na digitalização do Exército e na colaboração cada vez mais próxima e profícua com o Sistema Científico e Tecnológico Nacional e a Base Tecnológica e Industrial de Defesa, seja como parte diretamente beneficiária da excelência nacional, seja como promotor e parceiro do seu desenvolvimento e conhecimento global.

ÁREAS DE ESFORÇO



Para estas **necessidades genéticas, operacionais e organizacionais**, concorre a maior complexidade dos problemas geoestratégicos e da resolução dos desafios, com ameaças de natureza híbrida, instabilidades regionais, permeabilidade de fronteiras e as evidentes alterações climáticas. Para além de induzirem novas intenções de capacitação militar na OTAN, na UE e na ONU, estimulam a edificação de valências que permitem a atuação a 360 graus, modernas e interoperáveis, capazes de agir nos diferentes domínios das operações, desde a ciberdefesa aos mais exigentes ambientes operacionais, requerendo sistemas que conjuguem a projeção com a proteção e o potencial de combate, sendo agora necessário revitalizar as capacidades médias e pesadas, com acrescidos níveis de prontidão.

É neste sentido que importa exaltar a **demonstração da eficiência operacional do Exército**, com a participação regular em missões e exercícios, nacionais e internacionais, matéria que, cada vez mais, tende a ocupar os espaços mediáticos da informação. No plano externo, destacam-se os excelentes índices de desempenho operacional que atestam a enorme credibilidade e prestígio das nossas Forças Nacionais Destacadas, nos diferentes teatros e ambientes operacionais onde a Nação tem determinado o seu emprego. No plano da intervenção em emergências complexas, no interior ou exterior do território nacional, são múltiplas as capacidades militares terrestres que possuem natureza dual, ou que podem ser usadas com esse sentido. Tal tem vindo a ser cabalmente demonstrado e reconhecido pela atuação do Exército no âmbito do Apoio Militar de Emergência, protegendo e salvaguardando as pessoas e os seus bens, e apoiando, eficazmente, outras entidades com quem partilha responsabilidades na matéria. Esforço que continuará a ser maximizado através da organização, qualidade, eficiência e disponibilidade das capacidades militares terrestres, afetas, direta ou indiretamente, a esta importante missão.

É ainda da maior pertinência sublinhar a eficiência do Exército na sua **estratégia de comunicação**, constituindo, igualmente, um dos mais relevantes desafios que importa aceitar e superar, no sentido da consolidação e do incremento da credibilidade de todos os processos e atividades desenvolvidas. A consecução deste objetivo é particularmente relevante para o exterior, mas também internamente, cujos temas essenciais se centram na atratividade da organização e na cabal demonstração da sua eficiência operacional.

PERSPETIVAS E TEMAS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos encontram-se organizados em perspectivas estratégicas que refletem a otimização do produto operacional, passando pela gestão de recursos e determinando os processos críticos onde o Exército tem de ser excelente. As quatro perspectivas estratégicas são **Recursos**, **Processos**, **Desenvolvimento** e **Missão**, e cada uma tem um tema estratégico que caracteriza, numa palavra, a substância desse patamar na cadeia de valor.





ANÁLISE SWOT



Fatores Externos Dominantes	Oportunidades	
	O1	Planeamento para uma cultura de defesa, nomeadamente junto da população, de autarquias, escolas e outras entidades nacionais, regionais e locais
	O2	O incremento no investimento na NATO e as novas exigências de capacitação militar da UE
	O3	Novo regulamento de incentivos e novos mecanismos de prestação de serviço militar em Regime de Contrato
	O4	Novas exigências internas e externas, reforçadas pela preponderância das capacidades de duplo uso
	O5	Proximidade com o desenvolvimento científico nacional
	Ameaças	
	T1	Perceção de assimetrias entre recursos disponíveis e meios empregues
	T2	Continuação da falta de atratividade do serviço militar
	T3	O recrudescimento da ameaça convencional, a consistência das ameaças híbridas e a crescente probabilidade de ataques cibernéticos
T4	Afastamento do conhecimento e especificidade organizacional por parte de decisores e da população	
T5	Constrangimento de recursos	

Fatores Internos Preponderantes	
Forças	Vulnerabilidades
S1 Elevado reconhecimento aos contributos do Exército de âmbito internacional	W1 Dificuldades na demonstração da eficiência organizacional
S2 Sinergias criadas com o Sistema Científico e Tecnológico Nacional e com a Base Tecnológica e Industrial de Defesa	W2 Obsolescência de equipamentos e envelhecimento do património
S3 Elevada flexibilidade de emprego, que reforça a dualidade das forças terrestres	W3 Escassez de recursos face ao Sistema de Forças aprovado
S4 Pensamento e Planeamento Estratégicos claros e desenvolvidos, com identificação das prioridades e necessidades de investimento	W4 Dificuldades na retenção e na regeneração do Potencial Humano
S5 Resiliência organizacional	W5 Eficiência da Comunicação Estratégica

Crescer	Otimizar
<ul style="list-style-type: none"> • Revigorar a Essencialidade da Força Terrestre, através da criatividade e proximidade perante o tecido populacional mais jovem. • Reforçar o investimento material e os critérios que o orientam, demonstrando o alinhamento com as tendências estratégicas internacionais. • Incrementar o potencial humano, no sentido do recrutamento dirigido e da retenção, quer pelo incentivo, quer pela cultura de pertença. • Incrementar capacidades para a pluralidade de missões, minimizando as capacidades unidirecionais ao estritamente necessário. • Reforçar a Investigação e o Desenvolvimento, quer no âmbito da melhoria e modernização de capacidades, quer no apoio ao desenvolvimento do conhecimento e da economia nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a comunicação estratégica do Exército, no sentido de: <ul style="list-style-type: none"> • melhorar perceções sociais a médio e longo prazo; • fortalecer a credibilidade e excelência do Exército; • demonstrar a exclusividade do <i>know-how</i> e a experiência do Exército. • Flexibilizar as unidades geradoras de Forças, no caminho da otimização do espectro completo dos recursos atribuídos. • Otimizar a necessidade de reinvestimento, sustentando-a em racionais de modernidade, pluralidade, pertinência e qualidade.
Dinamizar	Proteger
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a demonstração da eficiência operacional, promovendo o conhecimento do efetivo emprego e esforço da força terrestre. • Dinamizar o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social e profissional. • Promover capacidades para a pluralidade de missões, incrementando a flexibilidade organizacional e genética, a prontidão e a aplicabilidade das forças. • Fortalecer a credibilidade e excelência do Exército, com base no reconhecimento externo, na resiliência e na qualidade organizacionais. • Promover a racionalização dos recursos existentes, numa ótica de melhoria das condições de operacionalidade e emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o espaço mediático do Exército, procurando chegar, com criatividade, atualidade e oportunidade, à audiência interna e à opinião pública em geral. • Melhorar a gestão de pessoal, no sentido da pessoa certa no local certo, otimizando critérios de seleção e de colocação. • Fortalecer as capacidades essenciais e distintivas do Exército e da sua escola do conhecimento, nomeadamente face às tendências da conflitualidade.

MAPA ESTRATÉGICO

VISÃO

UM EXÉRCITO CREDÍVEL, MODERNO, A

MISSÃO

Resultados

Participar na defesa militar da República e contri
populações e salvaguarda do património nacion
Forças Armadas.

DESENVOLVIMENTO

Crescimento

**PROCESSOS
INTERNOS**

Otimização

FORTALECER
a Cooperação
(Nacional e Internacional)

3

5

RECURSOS

Sustentabilidade

2

1

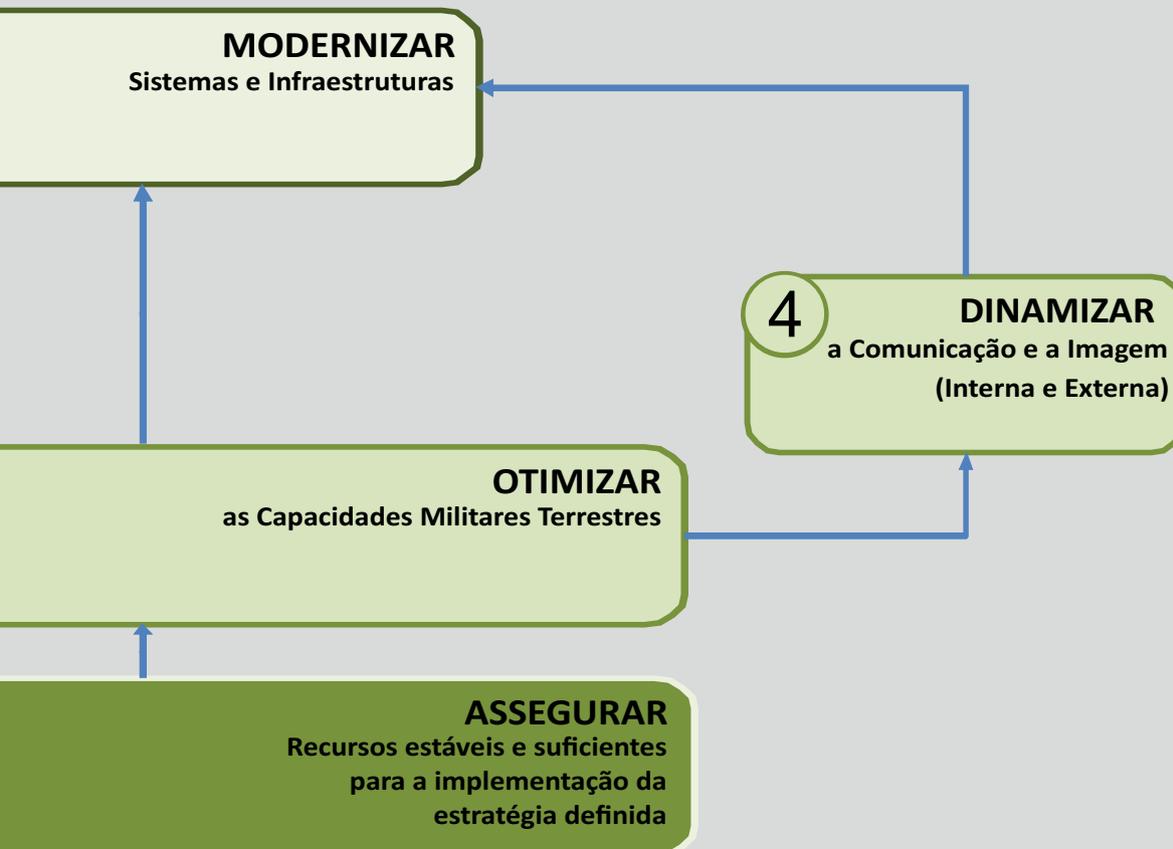
VALORES

Disponibilidade

Disciplina

ATRATIVO, DE ELEVADA PRONTIDÃO E COMPETÊNCIA

Contribuir para a segurança cooperativa, para a proteção e bem-estar das populações, garantindo a prontidão e eficácia da componente terrestre das



Honra

Lealdade

Coragem

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A essência do mapa estratégico reside nos **objetivos estratégicos**, que permitem a orientação para os resultados pretendidos e a mensurabilidade dos resultados alcançados.

Os objetivos estratégicos posicionam-se nas diferentes perspectivas e foram deduzidos de uma análise estratégica que visou o enquadramento de informação relevante, quer da atualidade quer das tendências, orientada para o período de vigência da DEE 19-21.

A sua operacionalização resultou da análise SWOT que contribuiu para a produção dos elementos que consubstanciaram as grandes orientações estratégicas para o Exército, de onde se deduziram os **CINCO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** e as respetivas **linhas de orientação** para os objetivos operacionais.



OE 1 ASSEGURAR RECURSOS ESTÁVEIS E SUFICIENTES



Garantir recursos suficientes, de forma equilibrada e sustentável, para possibilitar a implementação da estratégia definida, com base na estabilidade dos recursos críticos do Exército, designadamente os humanos, materiais, infraestruturais e financeiros.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

DINAMIZAR o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional.

OOp
1.1

MELHORAR as condições legais e estatutárias do serviço no Exército.

OOp
1.2

MAXIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Humanos.

OOp
1.3

AMPLIAR a obtenção e gestão de Recursos Materiais.

OOp
1.4

INTENSIFICAR a gestão de Infraestruturas.

OOp
1.5

OTIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Financeiros.

OOp
1.6



LINHA DE ORIENTAÇÃO



- Dinamizar a Instituição para ser um empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional, melhorando a atratividade do serviço militar e fortalecendo a credibilidade e a excelência, com base no reconhecimento, na resiliência e na qualidade do Exército. Fortalecer os recursos distintivos do Exército, promovendo a racionalização adequada e a gestão eficiente.

OE 2 OTIMIZAR AS CAPACIDADES MILITARES TERRESTRES



Edificar e otimizar as capacidades da componente operacional terrestre, aperfeiçoando o processo de planeamento por capacidades, através do sustentado desenvolvimento dos diversos vetores, integrados de forma a credibilizar o potencial de combate sincronizado, sinérgico e distintivo do Exército, de modo a consolidar a componente terrestre do Sistema de Forças e a mitigar as suas lacunas, potenciando a sua coerência, interoperabilidade e uso dual.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

MAXIMIZAR as forças e o pessoal treinado e certificado, considerando os vetores de desenvolvimento das capacidades e as funções de combate.

OOp
2.1

DINAMIZAR o treino de âmbito conjunto e combinado.

OOp
2.2

POTENCIAR capacidades para a pluralidade de missões.

OOp
2.3

MODERNIZAR processos logísticos.

OOp
2.4



LINHA DE ORIENTAÇÃO



- Consolidar metodologias, ferramentas e processos de decisão, contribuindo para a utilização integrada e alargada de sistemas de informação para agilizar o planeamento colaborativo aos diferentes níveis, simplificar processos, partilhar informação, melhorar o controlo e reduzir o tempo de resposta.
- Potenciar as capacidades e sistemas existentes, em sincronia e coerência com a obtenção de novas valências e equipamentos, incrementando as possibilidades de projeção com proteção e flexibilidade de emprego.
- Potenciar a organização e o treino operacional por funções de combate.
- Melhorar a sustentação, contribuindo para a atualização e sistematização da prestação do apoio logístico real, conforme padrões NATO ou outros de natureza similar resultantes dos acordos bilaterais ou multinacionais estabelecidos.

OE 3 FORTALECER A COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL



Fortalecer a cooperação militar e civil-militar nas atividades, missões e operações intra e inter-agências, a nível nacional e internacional, maximizando os resultados alcançados de forma eficiente, reforçando o espírito de cooperação e contribuição do Exército para a segurança nacional e internacional, para a proteção e bem-estar das populações, e salvaguarda do patrimônio nacional.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

MAXIMIZAR o empenhamento do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do patrimônio nacional.

Oop
3.1

PROMOVER a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional.

OOp
3.2

GARANTIR um apoio Institucional à rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, acadêmico, científico, ambiental e desportivo.

OOp
3.3



LINHA DE ORIENTAÇÃO



- Apoiar as autoridades nacionais na preservação do patrimônio e na melhoria das condições de segurança, bem-estar e qualidade de vida das populações.
- Potenciar a permanente prontidão e oportuno emprego das forças terrestres no âmbito do Apoio Militar de Emergência.
- Promover atividades de cooperação e de manutenção da paz e segurança internacionais.
- Promover a participação da sociedade nas atividades do Exército, incorporando audiências alvo específicas da população em atividades desenvolvidas pelas Unidades para dar a conhecer a sua missão, as suas atividades e o seu contributo para as diferentes áreas de interesse nacional.
- Participar em atividades desenvolvidas pelas autoridades, entidades ou associações locais, regionais, nacionais ou estrangeiras.

OE 4 DINAMIZAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INTERNA E EXTERNA



Fortalecer a credibilidade e excelência do Exército, mantendo a identidade através de processos de adaptabilidade às novas exigências e parâmetros sociais, dinamizando a demonstração da eficiência operacional e desenvolvendo atividades no domínio da cultura, que preservem e divulguem o seu património, de modo a revigorar a essencialidade militar terrestre, consolidar e incrementar a credibilidade do Exército e divulgar o seu património histórico e cultural.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

ASSEGURAR a Perceção Positiva do Exército.

OOp
4.1

GARANTIR o Controlo, a Segurança, a Qualidade e a Igualdade.

OOp
4.2

INCREMENTAR a demonstração da eficiência operacional.

OOp
4.3



LINHA DE ORIENTAÇÃO



- Dinamizar a estratégia de comunicação do Exército, com particular incidência no incremento da especialização de estruturas, procedimentos e tecnologias de informação e comunicação para a promoção da ação do Exército e da valia do seu património, ao serviço de Portugal e dos Portugueses, contribuindo para associar a “marca Exército” às áreas de excelência nacional.

OE 5 MODERNIZAR SISTEMAS E INFRAESTRUTURAS



Simplificar e valorizar a componente terrestre como um sistema de sistemas, modernizando cada uma das suas valências no sentido de incrementar a aprendizagem organizacional no Exército, elevando a qualidade e a sua competência individual e coletiva.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

EXPLORAR as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional.

OOp
5.1

APERFEIÇOAR processos e sistemas de informação.

OOp
5.2

REFORÇAR a IDI como catalisador de um Exército moderno.

OOp
5.3

INTENSIFICAR o culto do património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento, ambiental e desportivo do Exército.

OOp
5.4



LINHA DE ORIENTAÇÃO



- Incorporar e adotar tecnologias, materiais e processos emergentes, modernos e apelativos, aumentando a digitalização organizacional e a desmaterialização processual, em sincronia com o universo da Defesa Nacional.
- Contribuir para o desenvolvimento de atividades de conservação, preservação, atualização e proteção do património à guarda do Exército.
- Contribuir para o desenvolvimento e a consolidação dos Centros de Excelência do Exército, envolvendo-os na produção doutrinária.

OBJETIVOS OPERACIONAIS

Os **objetivos operacionais** concorrem para o cumprimento dos objetivos estratégicos e promovem a compreensão exata do que se pretende atingir como um todo.

Os objetivos operacionais são apresentados por uma designação clara e por um **conjunto de referências** que contribuem para a sua concretização no período de vigência da presente diretiva.

Estes conjuntos de referências, passíveis de incremento no processo de desenvolvimento das diretivas setoriais, constituem a **base para a determinação de atividades e ações por parte das entidades setoriais**, e promovem o **afinamento das metas e dos indicadores** que serão implementados.



OE 1 ASSEGURAR RECURSOS ESTÁVEIS E SUFICIENTES

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFERÊNCIAS

OOp
1.1

DINAMIZAR o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional.

- Procura e divulgação de formação existente fora do Exército de âmbito Nacional e Internacional e promoção do seu conhecimento junto de potenciais interessados.
- Promoção e divulgação da oferta educativa do Exército junto de potenciais interessados, no Exército e no exterior (nacionais e estrangeiros).
- Reconhecimento e acreditação do Ensino e Formação.
- Formação militar e técnica, valorização das competências pessoais e organizacionais, de profissionalização, de especialização, qualificação e atualização técnica.

OOp
1.2

MELHORAR as condições legais e estatutárias do serviço no Exército.

- Revisão, apreciação e otimização dos estatutos e diplomas legais com interesse para o Exército.
- Plano de ação social e de saúde militar.
- Legislação no âmbito do apoio à família, da segurança e do apoio social.
- Incentivos, regimes de contratos e formas de reinserção no mercado de trabalho.

OOp
1.3

MAXIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Humanos.

- Recrutamento, a seleção e a admissão.
- Retenção.
- Gestão de recursos humanos, a gestão de carreiras, as avaliações, as promoções e os movimentos de pessoal.
- Justiça e Disciplina.
- Gestão administrativa, a segurança social e a assistência na doença.
- Ação social, a assistência religiosa e o moral e bem-estar.
- Apoio médico e o apoio psicológico, a preparação física e os desportos.

OOp
1.4

AMPLIAR a obtenção e gestão de Recursos Materiais.

- Identificação de necessidades, a renovação e aquisição de novos materiais e a gestão de projetos de reequipamento.
- Gestão do ciclo de vida dos materiais e dos equipamentos.

OOp
1.5

INTENSIFICAR a gestão de Infraestruturas.

- Programas estruturantes no âmbito da racionalização, rentabilização, otimização, reutilização, conversão e adaptação de infraestruturas.
- Gestão de infraestruturas, desde a recuperação, a manutenção e a conservação de infraestruturas.
- Rentabilização e diversificação de fontes de financiamento específicas.

OOp
1.6

OTIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Financeiros.

- Negociação e gestão orçamental e financeira.
- Processamento de abonos.
- Inspeção e auditoria financeira e patrimonial.
- DCCR e o processo de negociação da LPM e LIM.
- Diversificação de fontes de investimento.

OE 2 OTIMIZAR AS CAPACIDADES MILITARES TERRESTRES

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFERÊNCIAS

OOp
2.1

MAXIMIZAR as forças e o pessoal treinado e certificado, considerando os vetores de desenvolvimento das capacidades e as funções de combate.

- Consolidação da sincronia dos vetores de desenvolvimento na edificação de capacidades.
- Incremento da organização e articulação das forças de acordo com as funções de combate.
- Consolidação da sincronia das ações de formação, de instrução, de treino, de qualificação e requalificação de pessoal.
- Garantia das ações de certificação de pessoal e de forças.
- Potenciar os Exercícios do Exército (PITOP).

OOp
2.2

DINAMIZAR o treino de âmbito conjunto e combinado.

- Incremento e reforço dos exercícios do Exército de âmbito conjunto e combinado, quer sejam em Território Nacional ou fora deste, no sentido de melhorar a interoperabilidade do Exército e a experiência pelo treino com forças congéneres.

OOp
2.3

POTENCIAR capacidades para a pluralidade de missões.

- Adaptação do treino para todo o espectro das operações, incluindo o AME.
- Flexibilização das Unidades geradoras de forças para a dualidade de emprego das capacidades.

OOp
2.4

MODERNIZAR processos logísticos.

- Processos relacionados com as funções logísticas, em apoio da Componente Fixa do Exército e a sustentação da Componente Operacional do Sistema de Forças em missões internacionais ou em ações de cooperação e de apoio a nível nacional.

OE 3 FORTALECER A COOPERAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFERÊNCIAS

OOp
3.1

MAXIMIZAR o empenhamento do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional.

- Rentabilização da prontidão e eficácia no âmbito da projeção, emprego, comando e o controlo e sustentação de capacidades no âmbito da participação do Exército em ações de cooperação e apoio a autoridades nacionais.
- Satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações.
- Salvaguarda da proteção das pessoas e bens.

OOp
3.2

PROMOVER a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional.

- Maximização das oportunidades de emprego, comando e o controlo e sustentação de capacidades no âmbito da participação do Exército em missões internacionais no quadro das Organizações Internacionais, no exterior do Território Nacional.
- Incremento da prontidão das capacidades terrestres afetas à salvaguarda da vida e dos interesses nacionais.
- Incremento e diversificação das ações da componente terrestre no plano da cooperação no domínio da defesa.

OOp
3.3

GARANTIR um apoio Institucional à rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico, ambiental e desportivo.

- Cooperação nos diversos âmbitos, quer seja a nível internacional (bilateral e multilateral) ou nacional, com vista à criação de parcerias e confiança mútua que contribuam para o desenvolvimento dos recursos e do património do Exército.
- Cooperação com audiências alvo específicas (políticas, académicas, empresariais, científicas, ou relacionadas com a juventude, género, ambiente, etc.) em atividades do Exército, proporcionando uma experiência militar, ou o contacto e/ou o aprofundamento do conhecimento da organização, do seu funcionamento e da sua utilidade e cultura, em território nacional ou no estrangeiro.
- Proporcionar o contacto e uma experiência militar no Exército (experiência ajustada à faixa etária da população e ao interesse respetivo) a militares, ex-militares e demais cidadãos que se encontrem em território nacional ou no estrangeiro, com vista a criar ou fortalecer um vínculo que se pretende duradouro ao longo de gerações entre o Exército e a sociedade.

OE 4 DINAMIZAR A COMUNICAÇÃO E A IMAGEM INTERNA E EXTERNA

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFERÊNCIAS

OOp
4.1

ASSEGURAR a Perceção Positiva do Exército.

- Valorização e otimização das estruturas de comunicação e relações públicas.
- Conceção e implementação de um modelo integrado de gestão da comunicação.
- Reforço da comunicação interna.
- Desenvolvimento de parcerias que contribuam para reforçar a imagem do Exército.
- Promoção e divulgação institucional da imagem do Exército e atividades de natureza histórica, cultural, intelectual, científica e ambiental e desportiva.

OOp
4.2

GARANTIR o Controlo, a Segurança, a Qualidade e a Igualdade.

- Controlo e inspeção global e setorial, com vista à avaliação do cumprimento das leis e regulamentos em vigor.
- Prevenção e investigação de acidentes com vista a evitar danos ou perdas humanas e/ou materiais.
- Evitar a diminuição do valor dos recursos patrimoniais do Exército.
- Segurança militar.
- Inspeção e a gestão da qualidade.
- Garantia da igualdade do género e a prevenção da corrupção.

OOp
4.3

INCREMENTAR a demonstração da eficiência operacional.

- Ações de divulgação da incorporação e ativação de novas tecnologias, sistemas e equipamentos decorrentes dos investimentos nas capacidades terrestres.
- Ações de divulgação dos meios permanentes dedicados à atividade operacional.
- Ações mediáticas de operações e exercícios através do acompanhamento dos OCS.



OE 5 MODERNIZAR SISTEMAS E INFRAESTRUTURAS

OBJETIVOS OPERACIONAIS

REFERÊNCIAS

OOp
5.1

EXPLORAR as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional.

- Participação em grupos e fora nacionais e internacionais no âmbito da análise de tendências genéticas, organizacionais e operacionais.
- Definição de objetivos, estratégias e desenvolvimento de planos e programas de médio e de longo prazo.

OOp
5.2

APERFEIÇOAR processos e sistemas de informação.

- Incremento da introdução de metodologias de desmaterialização e digitalização de processos.
- Intensificação do recurso a ferramentas de apoio à decisão (*Business Intelligence*).
- Desenvolvimento de um Sistema de Informação Individual *online* do Exército (SIIE).

OOp
5.3

REFORÇAR a IDI como catalisador de um Exército moderno.

- Definição das novas orientações para a IDI para o triénio 19-21.
- Incremento das sinergias entre a IDI e a edificação de capacidades, no plano nacional e no plano das novas oportunidades que se geram nas organizações internacionais de IDI (STO e EDA).
- Gerar massa crítica no seio do Exército e em articulação com os centros de IDI das FFAA.
- Incorporação e participação dos Centros de Excelência e de Competências do Exército em projetos IDI, relacionados com tecnologias emergentes e disruptivas.

OOp
5.4

INTENSIFICAR o culto do património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento, ambiental e desportivo do Exército.

- Desenvolvimento de políticas e doutrina do Exército e harmonização nacional com as Alianças a que Portugal pertence. Gestão da informação, do conhecimento e as lições aprendidas no Exército.
- Desenvolvimento do património histórico, cultural, técnico e científico.
- Elaboração de manuais e publicações do Exército.
- Gestão e a preservação documental e audiovisual com interesse para o Exército.
- Preservação e a restauração do património do Exército.
- Defesa e a salvaguarda do património do Exército.
- Proteção e a gestão ambiental.
- Projeção e divulgação dos valores do Exército.

IMPLEMENTAÇÃO

A DEE 19-21, tendo por base a metodologia *Balanced Scorecard*, é implementada, monitorizada e avaliada de forma a aferir o grau de prossecução dos objetivos para o triénio, continuando a consolidação de metodologias e ferramentas modernas de gestão de projetos.

A presente diretiva assume uma perspetiva *top down* traduzida nos objetivos operacionais, para os quais são definidos as metas e os respetivos indicadores, onde as entidades setoriais (ES) se irão relacionar, possibilitando a sincronia e o alinhamento de toda a gestão estratégica e operacional do Exército. Para tal, o envolvimento das diferentes lideranças constitui uma condição fundamental, não apenas para a boa condução desta estratégia, mas principalmente para o seu sucesso.

Neste sentido, constituem-se como ES:

- A ACADEMIA MILITAR (AM)
- O COMANDO DAS FORÇAS TERRESTRES (CFT)
- O COMANDO DA LOGÍSTICA (CMDLOG)
- O COMANDO DO PESSOAL (CMDPESS)
- A DIREÇÃO DE COMUNICAÇÕES E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (DCSI)
- A DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO (DE)
- A DIREÇÃO DE FINANÇAS (DFIN)
- A DIREÇÃO DE HISTÓRIA E CULTURA MILITAR (DHCM)
- O ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME)
- A INSPEÇÃO-GERAL DO EXÉRCITO (IGE)

As ES refletem nas suas diretivas setoriais, de forma clara e direta, o contributo das suas atividades e ações para os objetivos operacionais que lhes são alocados, tendo como referência as metas e os respetivos indicadores, determinados através de um processo colaborativo.

As diretivas setoriais são aprovadas até 29 de março de 2019 pelos respetivos Comandantes/Diretores/Chefes - com a colaboração do EME no esforço de alinhamento e harmonização - materializando os elementos mensuráveis do processo de gestão estratégica.

Estas diretivas integram a seguinte informação:

- CONCEITO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES E AÇÕES CONCORRENTES PARA OS OBJETIVOS OPERACIONAIS
- ATIVIDADES E AÇÕES A DESENVOLVER E RESPECTIVA CRONOLOGIA PARA O TRIÉNIO
- RELACIONAMENTO DAS ATIVIDADES E AÇÕES COM OS INDICADORES ESTABELECIDOS PARA OS OBJETIVOS OPERACIONAIS
- MATRIZ DE MEDIÇÃO DAS ATIVIDADES E AÇÕES

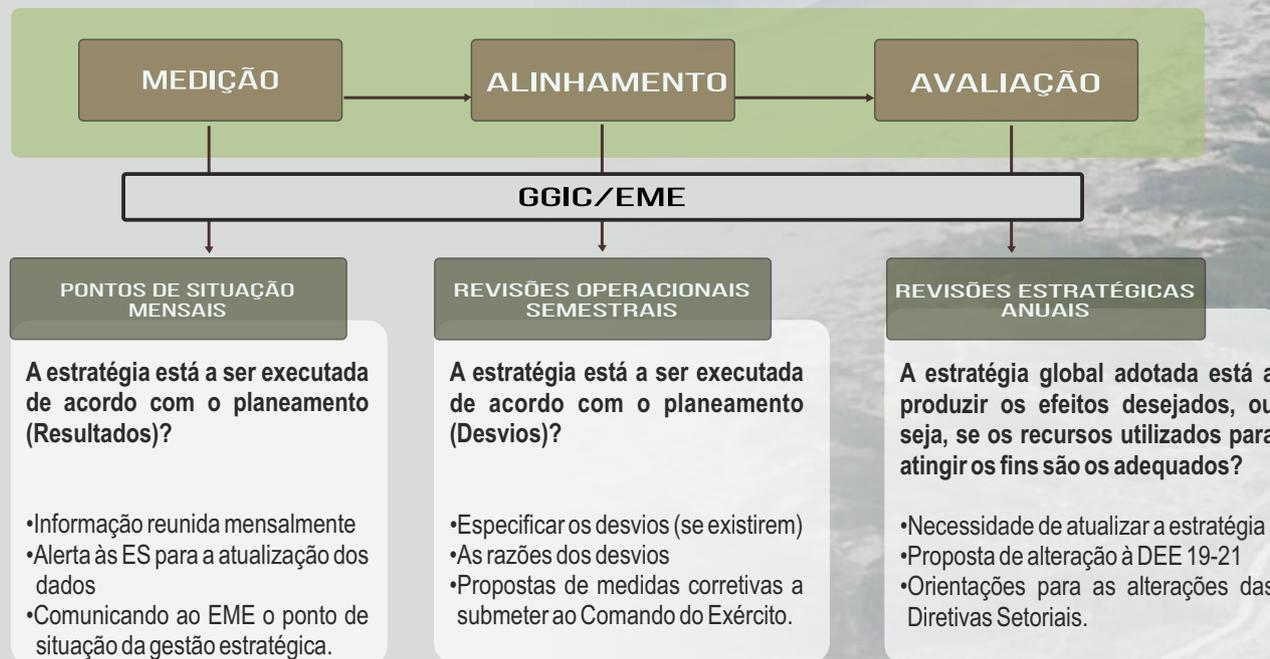
Após a consolidação das diretivas setoriais, segue-se a inclusão da estratégia na plataforma informática *Microsoft Enterprise Project Management* (MS EPM).

Os projetos, depois de selecionados e devidamente priorizados, integram os respetivos Planos de Atividades, constituindo-se como base da proposta orçamental do respetivo setor. Ao nível financeiro, as atividades a desenvolver devem obedecer a uma projeção plurianual, devidamente sincronizada com o planeamento estratégico.

ACOMPANHAMENTO E CONTROLO

O acompanhamento e controlo da execução das ações setoriais será monitorizado e avaliado em primeiro lugar pelas próprias ES, mas também pelo EME em concordância com o estabelecido, através do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento (GGIC/EME), de forma a aferir o progresso dos respetivos indicadores de desempenho, bem como o grau de prossecução das metas para o triénio, com base em revisões periódicas. Para este efeito, é essencial a normalização de mecanismos de atualização quinzenal das linhas de ação na plataforma de gestão, por parte das ES, contribuindo para uma eficiente comunicação que promova uma correta monitorização, avaliação e decisão sobre a estratégia.

No apoio aos processos de gestão de risco, avaliação e apoio à decisão, é utilizado o mecanismo de relatórios, onde constam as razões dos desvios, caso se verifiquem, e propostas para a sua correção:





Neste âmbito, constituem orientações específicas, otimizar a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* e da MS EPM, como ferramentas da gestão estratégica do Exército, introduzindo a gestão do risco como processo fundamental do apoio à decisão.

O MS EPM continua a ser o instrumento de apoio ao planeamento, à gestão e ao controlo nos vários níveis, viabilizando a gestão das atividades a desenvolver com vista a atingir os objetivos estratégicos do Exército. Como ingrediente da plataforma, a análise das metas e indicadores estabelecidos ao nível operacional permite aferir o grau de concretização dos Objetivos Estratégicos. Quando aplicável, o GGIC/EME promove o estabelecimento de ligações aos sistemas de informação de gestão que possibilitem atualizações automáticas sobre o ponto de situação das metas estabelecidas.

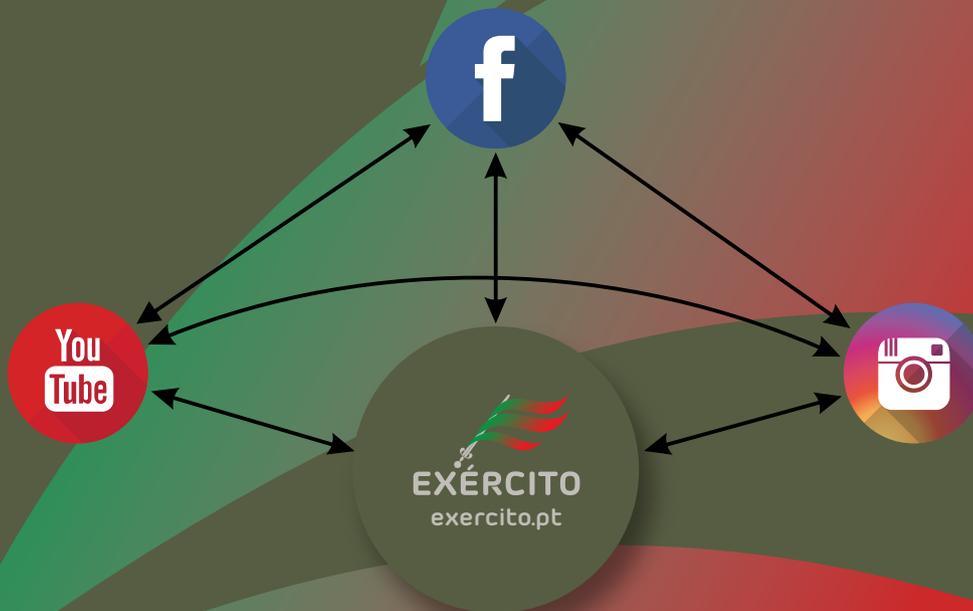
MATRIZ DE OPERACIONALIZAÇÃO

Objetivos Estratégicos	OE 1						OE 2			
	ASSEGURAR Recursos estáveis e suficientes para a implementação da estratégia definida						OTIMIZAR as Capacidades Militares Terrestres			
Objetivos Operacionais	OOp 1.1 - DINAMIZAR o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional.	OOp 1.2 - MELHORAR as condições legais e estatutárias do serviço no Exército.	OOp 1.3 - MAXIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Humanos.	OOp 1.4 - AMPLIAR a obtenção e gestão de Recursos Materiais.	OOp 1.5 - INTENSIFICAR a gestão de Infraestruturas.	OOp 1.6 - OTIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Financeiros.	OOp 2.1 - MAXIMIZAR as forças e o pessoal treinado e certificado, considerando os vetores de desenvolvimento das capacidades e as funções de combate.	OOp 2.2 - DINAMIZAR o treino de âmbito conjunto e combinado.	OOp 2.3 - POTENCIAR capacidades para a pluralidade de missões.	OOp 2.4 - MODERNIZAR processos logísticos.
Entidades	Atribuições (Assinalada a Entidade)									
AM	X		X		X	X				
CFT	X		X	X	X	X	X	X	X	X
CmdLog	X		X	X	X	X	X	X	X	X
CmdPess	X	X	X		X		X		X	X
DCSI			X	X	X	X	X	X	X	X
DE	X		X		X					
DFin	X	X	X	X	X	X				X
DHCM					X					
EME	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IGE			X	X	X	X	X			X

OE 3			OE 4			OE 5				Objetivos Estratégicos												
FORTALECER a Cooperação Nacional e Internacional			DINAMIZAR a Comunicação e a Imagem Externa e Interna			MODERNIZAR Sistemas e Infraestruturas																
OOp 3.1 - MAXIMIZAR o empenhamento do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional.			OOp 3.2 - PROMOVER a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional.			OOp 3.3 - GARANTIR um apoio Institucional à rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico, ambiental e desportivo.			OOp 4.1 - ASSEGURAR uma Perceção Positiva do Exército.		OOp 4.2 - GARANTIR o controlo, a segurança, a qualidade e a igualdade.		OOp 4.3 - INCREMENTAR a demonstração da eficiência operacional.		OOp 5.1 - EXPLORAR as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional.		OOp 5.2 - APERFEIÇOAR processos e sistemas de informação.		OOp 5.3 - REFORÇAR a IDI como catalisador de um Exército moderno.		OOp 5.4 - INTENSIFICAR o culto do património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento, ambiental e desportivo do Exército.	
Primariamente Responsável pelo OOp)											Objetivos Operacionais											
Entidades																						
X		X	X	X		X	X	X	X		AM											
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	CFT											
X	X	X	X	X		X	X	X	X		CmdLog											
X	X	X	X	X		X	X			X	CmdPess											
X		X	X	X		X	X	X	X	X	DCSI											
X		X	X	X		X	X			X	DE											
X			X	X		X	X			X	DFin											
X		X	X	X		X	X			X	DHCM											
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	EME											
	X		X	X	X	X	X			X	IGE											

Ao SERVIÇO DE PORTUGAL E DOS PORTUGUESES





GABINETE DO CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Rua do Museu de Artilharia
1149-065 Lisboa
PORTUGAL

e-mail: info@mail.exercito.pt | Telefone Civil: 218 842 330 | Telefone Militar: 423 030

exercito.pt



© Exército Português 2019