



FORÇAS ARMADAS  
PORTUGAL

# DIRETIVA ESTRATÉGICA

do Estado-Maior-General das Forças Armadas

2023 | 2026



# **DIRETIVA ESTRATÉGICA**

**do Estado-Maior-General das Forças Armadas**

**2023 | 2026**



## NOTA DE ABERTURA

Pela grandeza da sua missão, às Forças Armadas é conferida uma oportunidade ímpar de participar num dos mais relevantes desígnios de afirmação nacional – a defesa militar da República.

A estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas define o caminho que se pretende seguir para alcançar o objetivo de edificar, com pragmatismo, umas Forças Armadas prontas, flexíveis, interoperáveis e tecnologicamente inovadoras, aptas a cumprir com credibilidade as missões que lhes estão atribuídas.

Assim, a Diretiva Estratégica 2023-26, marca a consolidação e o desenvolvimento do caminho já trilhado, decorrente da entrada em vigor da Lei Orgânica do EMGFA, numa perspetiva de inegável valor acrescentado e que a todos mobiliza.

A Diretiva envolve flexibilidade, expressa nos documentos subsequentes, cuja implementação permitirá superar os desafios supervenientes, aproveitando as oportunidades emergentes e mantendo o foco na prossecução dos objetivos traçados. Decorre num ambiente externo profundamente marcado pelo conflito da Ucrânia, que realça a importância das componentes militares de defesa, nomeadamente da sua imprescindibilidade no contexto das relações entre Estados e, igualmente, no seio dos compromissos perante as alianças.

Promove iniciativas, que permitirão desenvolver propostas concretas, no âmbito das competências atribuídas ao CEMGFA, e realizar ações que visam a atratividade e a competitividade da carreira militar. Fomenta-se, nomeadamente a obtenção, valorização e retenção dos recursos humanos, essenciais à edificação das Capacidades Militares das Forças Armadas.

Neste sentido, o EMGFA pugnará por capitalizar as oportunidades emergentes e progredir:

- na cooperação nacional e no apoio à política externa de Portugal;
- na edificação das Capacidades Conjuntas prioritárias;
- na capitalização do Sistema de Saúde Militar;
- na afirmação do Apoio Militar a Emergências Cívicas;

- na modernização dos processos, sistemas e tecnologias;
- na afirmação do Ensino Superior Militar e na formação de lideranças nas Forças Armadas Portuguesas.

No triénio considerado, todos os militares e trabalhadores civis do EMGFA deverão primar por consolidar e desenvolver o caminho trilhado, guindados pela visão institucional, e no pleno respeito da matriz de valores sólidos que os agregam, com o propósito de sempre bem servirem as Forças Armadas, em honra de Portugal.

28 de agosto de 2023



O Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'José Nunes da Fonseca', is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a small flourish at the end.

José Nunes da Fonseca  
General



# DIRETIVA ESTRATÉGICA

do Estado-Maior-General das Forças Armadas

2023 | 2026



**FORÇAS ARMADAS  
PORTUGAL**

1	Enquadramento	6
2	Missão	8
3	Valores	10
4	Visão	13
5	Perspetivas de Gestão e Temas Estratégicos	15
6	Objetivos Estratégicos	16
7	Linhas de Ação	22
8	Implementação	29
9	Controlo e Supervisão	30
	Lista de Abreviaturas	33
	Anexo	35

A presente Diretiva define a Estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), objetivando as grandes prioridades para o período temporal compreendido entre 2023 e 2026. Estão enquadradas pelas orientações de nível político e pela documentação estruturante da defesa nacional, em vigor, da qual decorre a Estratégia Militar.

A sua estruturação considera a oportunidade da entrada em vigor da Lei Orgânica do EMGFA<sup>1</sup>, na sequência da publicação do respetivo Decreto-Regulamentar<sup>2</sup>. Fica estabelecido o quadro concetual, mais restrito, para a definição dos novos Objetivos Estratégicos do EMGFA, permitindo identificar prioridades de atuação e possibilidades de novas ações e iniciativas, com foco nas áreas abrangidas pela legislação referenciada.

Neste contexto, a Diretiva Estratégica do EMGFA assenta em quatro Perspetivas de Gestão Estratégica de natureza **Genética, Estrutural, Operacional** e de **Missão**, com os correspondentes Temas Estratégicos - Assertividade, Competência, Flexibilidade e **Eficácia**. Temas que identificam as principais ideias-chave de cada Perspetiva e que norteiam o processo específico de execução estratégica.

A par do quadro de Valores a observar em permanência - **Patriotismo, Honra, Lealdade, Disciplina** e **Coragem** - que vinculam a atuação de todos os militares e trabalhadores civis que servem Portugal nas Forças Armadas, fica estabelecida a estrutura concetual que enquadra a forma como o EMGFA e as Forças Armadas cumprem as missões consignadas, numa perspetiva de curto e médio prazos.

Centrada na Missão, emoldurada pelos Valores considerados, e relevando-se as circunstâncias do meio envolvente, expressa-se a Visão que inspira e procura orientar o EMGFA e as Forças Armadas para o futuro desejado:

**“Forças Armadas prontas, flexíveis, interoperáveis e tecnologicamente inovadoras. Edificadas com realismo e aptas a cumprir com credibilidade.”**

A concretização desta Visão implica, para todos, sentido solidário e espírito reforçado de cooperação, lideranças determinadas, manifesto empenho e inabalável lealdade, além de permanente predisposição para bem servir e aprender.

A prossecução da Visão assenta em três Orientações Estratégicas: **Capitalizar a credibilidade** da Instituição Militar, maximizando a sua competência, o sentido de missão e o legado de sucessivas gerações de militares que serviram Portugal com elevado sentido do dever, alguns com o sacrifício da própria vida; **Inovar e**

<sup>1</sup>Decreto-Lei n.º19/2022, de 24 de janeiro (Lei Orgânica do EMGFA)

<sup>2</sup>Portaria Regulamentar n.º2/2023, de 6 de junho



**desenvolver**, criando condições que permitam dinamizar e otimizar os recursos existentes, minimizando vulnerabilidades ou riscos que possam decorrer da sua escassez ou ausência; e **Potenciar as oportunidades**, existentes ou emergentes.

As Orientações Estratégicas consubstanciam as grandes linhas da Estratégia do EMGFA para o período compreendido entre 2023 e 2026, num contexto marcado pela incerteza, imprevisibilidade e violência, que deriva de inúmeros conflitos regionais e do crescente impacto das alterações climáticas. Os riscos, as ameaças, as vulnerabilidades e as oportunidades são fatores determinantes de mudanças nos domínios político, militar, económico, social e tecnológico.

O **Mapa da Estratégia do EMGFA** é, assim, sintetizado:



É missão do EMGFA<sup>3</sup> planear, dirigir e controlar a execução da estratégia da defesa militar, superiormente aprovada, bem como o emprego das Forças Armadas no cumprimento das seguintes missões e tarefas operacionais que lhes incumbem, de acordo com a Constituição e a lei:

- a. Cumprir as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado;
- b. Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais que Portugal integra;
- c. Cumprir missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, para salvaguarda da vida e dos interesses dos Portugueses;
- d. Executar as ações de cooperação técnico-militar, no quadro das políticas nacionais de cooperação;
- e. Cooperar com as forças e serviços de segurança, tendo em vista o cumprimento conjugado das respetivas missões no combate a agressões ou ameaças transnacionais;
- f. Cumprir missões no quadro da proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- g. Cumprir missões decorrentes do estado de sítio ou de emergência no âmbito das Forças Armadas;
- h. Colaborar, com o MDN, em atividades de política externa de defesa no âmbito do controlo internacional de armamentos e das medidas para consolidação da confiança e da segurança na Europa, na vertente militar.

O EMGFA tem ainda como tarefas planear, dirigir e controlar o Ensino Superior Militar, a Saúde Militar, as Informações e Segurança Militares, a Ciberdefesa, os aspetos militares do Programa Espacial da Defesa Nacional e a Inovação e Transformação nas Forças Armadas.

No seu conjunto, a missão e as tarefas estabelecidas tipificam a atuação das Forças Armadas para, em conformidade com o disposto no artigo 275.º da Constituição da República Portuguesa, garantir a defesa militar da República, contribuir para o desenvolvimento de Portugal e para o bem-estar das populações, e afirmar Portugal como Estado coprodutor de segurança internacional, satisfazendo os seus compromissos internacionais no âmbito militar e cumprindo missões humanitárias e de paz no quadro das organizações internacionais de que Portugal faça parte.

---

<sup>3</sup>Decreto-Lei n.º19/2022, de 24 de janeiro (Lei Orgânica do EMGFA)

Assim, nos termos da Constituição e da lei em vigor, é Missão Restabelecida das Forças Armadas a seguinte:

**“As Forças Armadas garantem a defesa militar de Portugal, contribuem para a segurança nacional e internacional e colaboram no desenvolvimento e bem-estar das populações.”**



## 3

# Valores

O cumprimento da Missão do EMGFA obedece a um quadro de Valores que deve ser estritamente respeitado pelos seus servidores, e nos quais estes se devem rever. Constituem a referência ao modelo de conduta a adotar, individual e coletivamente, e constituem fator de diferenciação e afirmação da identidade da Instituição no seio da sociedade.

Deste quadro de Valores destacam-se o **Patriotismo**, a **Honra**, a **Lealdade**, a **Disciplina** e a **Coragem**.

### PATRIOTISMO

O Patriotismo edifica-se num sentido de orgulho e partilha, e traduz-se num sentimento de amor à Pátria e no desejo de a bem servir, com vista ao seu crescimento coletivo.

### HONRA

A Honra consubstancia-se na conduta irrepreensível e no zelo extremo, dentro dos elevados padrões morais que os atos de serviço impõem, exigindo retidão, firmeza de caráter e nobreza de alma, sendo assumida em todas as circunstâncias.

### LEALDADE

A Lealdade traduz-se na prática da franqueza e da sinceridade para com todos os que servem no EMGFA e nas Forças Armadas, tanto em situações de serviço como fora dele, constituindo a base da solidariedade, da camaradagem e da coesão.

### DISCIPLINA

A Disciplina abrange um padrão de comportamento que não se restringe a uma simples obediência hierárquica, mas que promove o espírito de corpo, a coesão e o sentido de dever, de modo a atingir-se a unidade de esforço na prossecução do sucesso da missão do EMGFA e das Forças Armadas.

### CORAGEM

A Coragem manifesta-se na disponibilidade para enfrentar os riscos e superar as dificuldades, induzindo a capacidade de tomar, em tempo oportuno, as decisões adequadas perante a adversidade, o perigo ou a ameaça, e o empenho no estabelecimento de novas ideias ou comportamentos, no encontro de soluções para os problemas existentes.

Estes Valores refletem um ideal de trabalho praticado em equipa, no qual o conjunto supera o individual, que privilegia a orientação para os resultados e a qualidade do trabalho desenvolvido, no âmbito do amplo quadro de serviços que o EMGFA e as Forças Armadas prestam a Portugal.





## 4

## Visão

A Visão do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas para o EMGFA e para as Forças Armadas, adota como referências principais a Missão e os Valores enumerados, traduzindo-se na seguinte expressão, com duas partes distintas, mas indissociáveis:

**“Forças Armadas prontas, flexíveis, interoperáveis e tecnologicamente inovadoras. Edificadas com realismo e aptas a cumprir com credibilidade.”**

A primeira parte da Visão está focada na disponibilidade permanente das Forças Armadas e no seu emprego conjunto, prontas para dar resposta às solicitações que lhes sejam cometidas. Num futuro de curto e médio prazos, traduz-se na necessidade de Portugal dispor de Forças Armadas inovadoras, que acompanhem os avanços tecnológicos característicos de um ambiente estratégico em rápida mutação, e que disponham de sistemas que lhes permitam colaborar e cooperar com parceiros nacionais e internacionais, em qualquer parte do mundo e com capacidades proporcionais às das restantes forças empenhadas.

A segunda parte da Visão traduz o pragmatismo, a racionalidade e o propósito da Instituição Militar - Servir Portugal - associando o forte espírito de serviço público, que inspira as Forças Armadas e que lhes permite estarem mais próximas dos cidadãos e mais abertas à sociedade portuguesa.

A Visão está, pois, centrada na definição das capacidades a edificar e na organização e doutrina destinadas ao emprego operacional conjunto das forças e meios dos três ramos das Forças Armadas e do EMGFA. Por isso, traduz enfoque nas prioridades para os três anos por diante, refletidas nas Orientações e nos Objetivos Estratégicos.

A concretização da Visão assentará numa liderança determinada.

Importa atuar com superlativo sentido de responsabilidade e desmedida lealdade, com cuidada observância das competências de quem decide, e com a frontalidade e oportunidade de quem tem por dever aconselhar. Exige-se cabal perceção da realidade e amplo discernimento perante a conjuntura atual, assim como inteira disponibilidade e reforçado espírito de cooperação. Haverá que prosseguir o caminho de transformação, com consolidação das competências conjuntas e das próprias dos Chefes Militares, otimizando as complementaridades e respeitando as especificidades dos respetivos ramos.





## 5

## Perspetivas de Gestão e Temas Estratégicos

Para orientar a formulação da estratégia e potenciar o cumprimento da Missão do EMGFA consideram-se quatro perspetivas de gestão: **Genética, Estrutural, Operacional e de Missão**.

Estas perspetivas asseguram que o processo de gestão estratégica do EMGFA é holístico, e evidenciam o que deve ser conseguido, no âmbito da edificação da estruturação e do emprego das capacidades do EMGFA e das Forças Armadas. Consequentemente, são enquadrantes dos Objetivos Estratégicos.

Cada Perspetiva de Gestão Estratégica compreende um Tema Estratégico, que constitui a sua referência e traduz a ideia-chave orientadora da estratégia corporativa para o horizonte temporal relativamente alargado, mostrando explicitamente o que o EMGFA pretende para o futuro próximo.

A **Perspetiva Genética** estipula o planeamento estratégico e a edificação, com assertividade, de capacidades conjuntas e interoperáveis, necessárias ao planeamento, direção e controlo do emprego das Forças Armadas. Tem como Tema Estratégico a **assertividade**.

A **Perspetiva Estrutural** liga-se à organização e gestão dos recursos e das capacidades do EMGFA e à sua articulação com as capacidades das Forças Armadas, numa ótica de competência colaborativa e cooperativa. O Tema Estratégico que orienta esta Perspetiva de Gestão é a **competência**.

A **Perspetiva Operacional** explicita a forma flexível como o EMGFA e as Forças Armadas devem empregar as suas capacidades, ajustando-as ao cumprimento das tarefas que consubstanciam a sua Missão. Esta perspetiva é orientada pelo Tema Estratégico da **flexibilidade**.

As Perspetivas Genética, Estrutural e Operacional concorrem para a **Perspetiva de Missão**, cujo tema Estratégico é a **eficácia**, tendo em vista garantir, com os meios adequados ao nível dos cenários de emprego, a relevância, a utilidade e a credibilidade da Instituição Militar, ao serviço de Portugal.



## 6

# Objetivos Estratégicos

A estratégia do EMGFA assenta em seis Objetivos Estratégicos (OE), que evidenciam as principais mudanças a concretizar para alcançar a Visão definida.

Os OE resultam da análise, por tema estratégico e por perspectiva de gestão, do que deve ser conseguido, de modo a melhor capacitar o EMGFA para a sua missão, no sentido da sua Visão. Neste sentido, respeitam as Perspetivas de Gestão **Genética**, **Estrutural** e **Operacional**, e enquadram-se nas Orientações Estratégicas estabelecidas, focadas na **Credibilidade**, na **Inovação** e nas **Oportunidades**, permitindo a construção do Mapa da Estratégia do EMGFA apresentado na página 7.

A definição dos OE também correlaciona a análise das Oportunidades e das Ameaças, que o ambiente estratégico externo envolvente coloca à gestão dos recursos alocados ao EMGFA e às Forças Armadas, com a análise das Potencialidades e Vulnerabilidades do ambiente interno.

A prossecução dos OE será concretizada através de Iniciativas Estratégicas (IE), apresentadas sob a forma de um Plano (Plano de Iniciativa Estratégica), elaborado por cada entidade setorial do EMGFA, de forma alinhada e coerente.

As IE são deduzidas a partir das Linhas de Ação (LA) identificadas para cada OE, de forma a agilizar e facilitar o processo de alinhamento estratégico.

Dado que a Diretiva Estratégica do EMGFA é um documento orientador, poderão emergir novas LA, que originarão novas IE, a considerar em contexto de revisão.

Os seis **Objetivos Estratégicos** considerados são:



**OE01**

**INCREMENTAR a cooperação nacional e o apoio à política externa**

**OE02**

**DINAMIZAR as capacidades conjuntas e prioritárias**

**OE03**

**POTENCIAR o Sistema de Saúde Militar**

**OE04**

**AGILIZAR o apoio militar a emergências civis**

**OE05**

**PROMOVER a modernização dos processos, sistemas e tecnologias**

**OE06**

**AFIRMAR um Ensino Superior Militar de referência e a formação de lideranças**

**OE01****INCREMENTAR a cooperação nacional e o apoio à política externa**

Este objetivo visa consolidar e reforçar a articulação operacional das Forças Armadas com o Sistema de Segurança Interna, assim como otimizar, rentabilizar e incrementar a representação militar e as iniciativas de apoio à política externa portuguesa. De igual modo, procura dinamizar e reforçar a interoperabilidade dos três ramos das Forças Armadas e com forças aliadas e de países amigos, através do empenhamento conjunto e combinado em exercícios, missões e operações, tanto ao nível nacional, como nos quadros da ONU, OTAN, UE, CPLP e outras parcerias bilaterais e multilaterais.

Pretende-se a melhoria da interoperabilidade e do conhecimento mútuo nas operações nacionais, internacionais e interagências, o incremento do contributo para a afirmação de Portugal como Estado coprodutor de segurança internacional, e a capitalização da credibilidade operacional das Forças Armadas portuguesas.

**OE02****DINAMIZAR as capacidades conjuntas e prioritárias**

Este objetivo visa acelerar o processo de edificação e modernização das capacidades conjuntas e prioritárias do Sistema de Forças, no âmbito do Comando, Controlo, Comunicações, Computadores, Informações, Vigilância e Reconhecimento (C4IVR), da Contrainformação e da Ciberdefesa, e contribuir para a implementação do Programa Espacial da Defesa Nacional, no âmbito da Estratégia da Defesa Nacional para o Espaço 2020-2030. Adicionalmente, concorre para o aperfeiçoamento do planeamento estratégico, promovendo a atualização da documentação estruturante da estratégia militar e a execução da Lei de Programação Militar (LPM), com vista a potenciar o emprego das Forças Armadas em todos os domínios, assim como a salientar a importância dos recursos humanos, elementos imprescindíveis a qualquer capacidade militar, que importa obter, valorizar e reter.

Pretende-se a mitigação das lacunas mais críticas identificadas, assim como o incremento da taxa de execução dos programas correspondentes, inscritos na LPM, e o aumento da disponibilidade de recursos humanos para as Forças Armadas.

**OE03****POTENCIAR o Sistema de Saúde Militar**

Este objetivo visa impulsionar o funcionamento do Sistema de Saúde Militar, incorporando as soluções que resultam da reestruturação do Sistema de Saúde Militar. Abrange a conclusão e implementação da Rede de Referência, a articulação da gestão centralizada dos Quadros Especiais de Saúde na Direção de Saúde Militar, a promoção das atividades da Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar, a agilização do modelo de gestão do Hospital das Forças Armadas, a consolidação de sinergias com o Serviço Nacional de Saúde, a implementação dos serviços de cuidados continuados e o alargamento do universo de utentes.

Pretende-se a otimização de recursos, capacidades e competências na área da saúde militar, promovendo a sua eficiência e eficácia, bem como a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a ser comprovada pela satisfação dos seus utentes.



#### **OE04**    **AGILIZAR o apoio militar a emergências civis**

Este objetivo visa promover a implementação conjunta de novos conceitos para o Apoio Militar a Emergências Cívicas e para o emprego de meios das Forças Armadas em ações de Vigilância e Detenção, no âmbito do Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais. Inclui o desenvolvimento de doutrina conjunta, de nível estratégico e operacional, e as imprescindíveis coordenação, coerência e conformidade na intervenção do EMGFA e dos ramos das Forças Armadas. De igual modo, visa incrementar e rentabilizar a representação militar e as iniciativas desenvolvidas neste âmbito.

Pretende-se a melhoria da interoperabilidade, conhecimento mútuo, eficiência e eficácia na atuação das Forças Armadas em situações de apoio a emergências civis e a rentabilização operacional dos meios militares afetos à Defesa Nacional, e empregues em ações de apoio civil, assim como o fortalecimento da reputação institucional, neste âmbito.



#### **OE5**    **PROMOVER a modernização dos processos, sistemas e tecnologias**

Este objetivo visa a progressiva desmaterialização e digitalização dos processos, por forma a assegurar a resiliência do sistema de comando e controlo do EMGFA e das Forças Armadas, integrando novas tecnologias disponíveis e otimizando os recursos existentes. Em adição, compreende o desenvolvimento de projetos de inovação com interesse para o emprego operacional conjunto e para a transição digital das Forças Armadas.

Pretende-se o reforço da segurança, da eficácia e da criação de valor, através da exploração de novas tecnologias, assegurando a regeneração tecnológica dos sistemas e a edificação de projetos militares, permitindo melhorar os processos e as ferramentas de trabalho das Forças Armadas.

**OE6****AFIRMAR um Ensino Superior Militar de referência e a formação de lideranças**

Este objetivo visa dinamizar as atividades de ensino e investigação científica, técnico científica e das parcerias com outras instituições de ensino superior e centros de investigação nacionais e estrangeiros de referência, conferindo maior capacidade e prestígio ao Ensino Superior Militar. Em adição, privilegia-se a gestão e adequação dos recursos humanos afetos ao Ensino Superior Militar, para modulação e harmonização da qualidade da carreira docente e a qualificação e sustentação do respetivo corpo docente.

Pretende-se um Ensino Superior Militar pautado por elevados padrões de qualidade, que o coloquem num patamar de referência, nos contextos nacional e internacional, e que contribua para a afirmação do modelo de governação do Instituto Universitário Militar.



As LA, seguidamente apresentadas, constituem elementos orientadores do processo de alinhamento estratégico dos órgãos do EMGFA, facilitando e direcionando a concretização dos OE definidos.

Estas Linhas de Ação sustentarão as Iniciativas Estratégicas de cada entidade sectorial do EMGFA, constantes nos respetivos Planos de Iniciativas Estratégicas, que incluirão os entregáveis propostos, devidamente descritos e justificados. Atribuem-se responsabilidades setoriais e nominais de concretização, com indicação dos indicadores de monitorização, valores de referência e metas a atingir.

### OE01

#### **INCREMENTAR a cooperação nacional e o apoio à política externa**

##### **LA01.01 – Potenciar o emprego de forças em ambiente conjunto e combinado, em missões operacionais e em exercícios**

Promovendo, em articulação com os ramos, a eficiência no aprontamento, na projeção, emprego e sustentação de meios conjuntos de forças operacionais, robustecendo a interoperabilidade e a uniformização de procedimentos e maximizando as opções de resposta militar às solicitações de emprego das Forças Armadas, nos planos internacional e nacional.

##### **LA01.02 – Rentabilizar a representação militar internacional**

Fomentando iniciativas de apoio à política externa, e incrementando o contributo das Forças Armadas para os esforços de segurança internacional, no âmbito das missões diplomáticas e estruturas militares internacionais.

##### **LA01.03 – Potenciar a cooperação operacional com entidades externas**

Desenvolvendo, promovendo e reforçando planos de articulação operacional com o Sistema de Segurança Interna, e incrementando atividades de colaboração operacional com as Forças e Serviços de Segurança. De igual modo, promovendo a realização de exercícios interagências e ações de formação conjuntas, que permitam testar, validar e consolidar os planos e incrementar o conhecimento mútuo.

##### **LA01.04 – Fortalecer a reputação institucional das Forças Armadas**

Promovendo, com enfoque para a Comunicação Institucional, a divulgação das atividades e valências das Forças Armadas e as iniciativas institucionais suscetíveis de promover o respeito pela dignidade, igualdade e diversidade, mediante a utilização articulada e integrada dos diferentes vetores



institucionais e setoriais de comunicação, assim como através da produção e divulgação de conteúdos de comunicação oportunos, atrativos e inovadores.

**OE02****DINAMIZAR as capacidades conjuntas e prioritárias****LA02.01 – Reforçar a capacidade de Ciberdefesa nacional**

Edificando a Escola de Ciberdefesa e capacitando o Comando de Operações de Ciberdefesa para a realização de todo o espectro de operações no Ciberespaço e através do mesmo.

**LA02.02 – Fortalecer a capacidade espacial e integrar as suas potencialidades em apoio às missões das Forças Armadas**

Potenciando o Espaço como novo domínio das operações, assegurando às Forças Armadas o conhecimento situacional das infraestruturas tecnológicas militares e dos sistemas para a sua exploração e utilização, em proveito das diversas tipologias de operações militares.

**LA02.03 – Incrementar a Gestão de Capacidades**

Otimizando a gestão e desenvolvimento dos processos relacionados com as capacidades conjuntas consideradas na LPM, e incrementando a eficácia dos processos aquisitivos e a decorrente taxa de execução desta lei.

#### **LA02.04 – Otimizar a Capacidade de Comando e Controlo**

Aperfeiçoando a doutrina conjunta e dando continuidade, com pragmatismo, aos projetos prioritários do Comando Conjunto para as Operações Militares, dos Comandos Operacionais dos Açores e da Madeira e do Centro de Informações e Segurança Militar, nomeadamente ao nível do C4IVR, da contrainformação e dos aspetos militares da estratégia para o Espaço.

#### **LA02.05 – Potenciar a obtenção, valorização e retenção de recursos humanos nas Forças Armadas**

Reforçando a divulgação conjunta das Forças Armadas, dinamizando a sua abertura à sociedade e desenvolvendo mecanismos de valorização, atratividade e competitividade da carreira militar, evidenciando as suas especificidades.



**OE03**

#### **POTENCIAR o sistema de Saúde Militar**

##### **LA03.01 – Agilizar o modelo de gestão do Hospital das Forças Armadas**

Promovendo a modernização, qualidade e consolidação do Hospital das Forças Armadas através da otimização da eficiência dos recursos existentes, do alargamento do universo de utentes, da promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados e consolidando o desenvolvimento das sinergias com o Serviço Nacional de Saúde e desenvolvendo a capacidade de cuidados continuados integrados.

##### **LA03.02 – Potenciar a Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar**

Maximizando a sua ação, como entidade técnica responsável pela formação pós-graduada e promotora de investigação do Sistema de Saúde Militar, promovendo a qualificação do respetivo corpo docente, e incrementando a respetiva produção científica, com prioridade para a publicação de artigos em revistas científicas internacionais indexadas.

### **LA03.03 – Otimizar a rede de referênciação do Sistema de Saúde Militar e o modelo de gestão centralizado da Direção de Saúde Militar**

Consolidando e incrementando com inovação o potencial da rede de referênciação implementada, e aperfeiçoando a gestão centralizada dos Quadros Especiais de Saúde na Direção de Saúde Militar.



#### **OE04**

### **AGILIZAR o apoio militar a emergências civis**

#### **LA04.01 – Consolidar o conceito de Apoio Militar a Emergências Civis e o conceito de vigilância e detecção no âmbito do Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais**

Dinamizando a coordenação dos três ramos das Forças Armadas e restantes agentes de proteção civil, com prioridade para a abordagem conjunta das missões operacionais. De igual modo, maximizando o emprego dos sistemas não tripulados em função das prioridades estabelecidas.

#### **LA04.02 – Fortalecer a reputação das Forças Armadas no apoio a missões de emergência civil**

Promovendo, com foco na Comunicação Institucional, a divulgação das atividades desenvolvidas pelas Forças Armadas, contribuindo para a sua reputação institucional, assentes em competência, pragmatismo e credibilidade.

#### **LA04.03 – Incrementar o treino e os exercícios conjuntos e interagências**

Reforçando a interoperabilidade, através da adoção de procedimentos comuns, e a eficiência no emprego das capacidades das Forças Armadas em missões de Apoio a Emergências Civis, assim como o conhecimento atempado e apropriado das capacidades existentes e disponíveis.

#### **LA04.04 – Incrementar a capacidade de Comando e Controlo e apoio à condução de missões de Apoio Militar a Emergências Civas**

Aperfeiçoando, com foco no âmbito das capacidades conjuntas de Comando, Controlo, Comunicações, Computadores e Informações, a doutrina conjunta, a interoperabilidade e a gestão de fluxos de dados e partilha de informação, para apoio ao conhecimento situacional e subsequente decisão, dando continuidade aos projetos prioritários das infraestruturas de comunicações e de desenvolvimento de sistemas de informação.



**OE05**

**PROMOVER a modernização dos processos, sistemas e tecnologias**

#### **LA05.01 – Dinamizar a Inovação nas Forças Armadas**

Privilegiando o apoio e facilitação de projetos de investigação, desenvolvimento e inovação de natureza conjunta, ou com potencial de emprego em mais de um ramo das Forças Armadas.

#### **LA05.02 – Promover a Transformação Digital**

Estudando e avaliando os processos existentes, e desenvolvendo e implementando soluções digitais de melhoria da eficiência e da eficácia das atividades desenvolvidas pelas Forças Armadas.

**LA05.03 – Desenvolver a capacidade de gestão da informação e do conhecimento organizacional**

Estudando e implementando procedimentos automatizados de controlo e gestão documental e de informação, em prol da melhoria da eficiência dos fluxos de informação, da geração de conhecimento e dos processos de apoio à decisão.

**LA05.04 – Potenciar a eficiência das infraestruturas tecnológicas de base em apoio à Capacidade de Comando e Controlo conjunta**

Assegurando a manutenção e modernização evolutiva da infraestrutura tecnológica de comunicações e sistemas de informação que garantam o regular funcionamento organizacional, com uma informação segura, tempestiva, simples, confiável, integrada e interoperável, habilitante da tomada de decisão.

**OE06****AFIRMAR um Ensino Superior Militar de referência e a formação de lideranças****LA06.01 – Incrementar a Investigação e a Inovação no Ensino Superior Militar**

Dinamizando as atividades de ensino e de ID&I, consolidando as Ciências Militares e fomentando o seu reconhecimento nacional e internacional, potenciando o papel dos centros de investigação para incrementar a difusão de conhecimento em revistas especializadas, nacionais e internacionais.

## LA06.02 – Reforçar a internacionalização do Ensino Superior Militar e a sua abertura à sociedade civil

Aumentando a cooperação entre instituições, a utilização de redes de conhecimento, a definição de novas formas de parceria e o desenvolvimento de uma oferta educativa adaptada a um público mais internacional, incluindo o ensino a distância e a adoção de mecanismos que facilitem a mobilidade de estudantes e professores.

## LA06.03 – Integrar as redes de conhecimento

Estabelecendo, consolidando e aprofundando a partilha de conhecimento interno entre as diferentes Unidades Orgânicas do IUM e implementando a formação em Ambiente Virtual de Aprendizagem, no âmbito do Ensino Superior Militar, como mais uma via para a formação e ensino, designadamente na produção de e-conteúdos.



## 8 Implementação

Os seis OE definidos são concretizados através das IE setoriais, que integram os PIE, a elaborar pelos órgãos do EMGFA, de forma alinhada e coerente, subordinados aos seguintes Comandantes/Diretores/Chefes: Segundo Comandante Operacional das Forças Armadas; Comandante Operacional dos Açores; Comandante Operacional da Madeira; Chefe do Centro de Comunicações e Informações, Ciberespaço e Espaço; Chefe do Centro de Informações e Segurança Militares; Diretor de Saúde Militar; Comandante do Instituto Universitário Militar; Diretor do Hospital das Forças Armadas; Diretor de Finanças; Chefe da Divisão de Inovação e Transformação e Comandante do Comando de Operações de Ciberdefesa.

As IE devem ser deduzidas a partir das LA identificadas, de forma a agilizar e a facilitar o processo de alinhamento estratégico.

Os PIE setoriais são desenvolvidos de acordo com a estrutura de informação estabelecida numa base de dados comum e submetidos à homologação do CEMGFA, no prazo de 30 dias, após a entrada em vigor da presente Diretiva.

Cada IE deve explicitar, de forma sucinta e clara, a relação com as LA e com os OE para os quais concorre. De igual modo, deve ser descrita e justificada, com referência à entidade primariamente responsável (setorial e nominal) pelo seu desenvolvimento, ao produto desejado (entregável) com identificação métrica (indicadores de monitorização e metas a alcançar) e ao prazo de conclusão.

No anexo é apresentado um modelo de ficha, a preencher para cada IE.

Eventuais atualizações dos PIE, incluindo a introdução de novas Iniciativas Estratégicas, são submetidas à aprovação do CEMGFA pelo Comandante/Diretor/Chefe da respetiva área setorial.



O Chefe do Estado-Maior Conjunto (CEMC) garante um Núcleo de Consultoria Interna (NCI), que colabora com os órgãos do EMGFA na coordenação do esforço de padronização, harmonização, alinhamento e verificação da conformidade entre a Diretiva Estratégica do EMGFA e os Planos de Iniciativas Estratégicas dos seus órgãos.

As IE de cariz transversal, que requerem uma ação concertada dos órgãos do EMGFA, são coordenadas por grupos de trabalho liderados pelo CEMC, ou por outra entidade designada pelo CEMGFA.

A implementação da Diretiva Estratégica do EMGFA e dos PIE é objeto de monitorização e avaliação, de forma a permitir aferir o grau de prossecução dos objetivos estabelecidos, e a necessidade de implementação de eventuais medidas corretivas, ao nível das Iniciativas Estratégicas.

A monitorização e a avaliação são exercidas ao nível do CEMC e dos Comandantes/Diretores/Chefes setoriais, de acordo com a seguinte metodologia:

- a. O CEMC assegura a atualização dos indicadores dos OE do mapa da estratégia do EMGFA, monitoriza a sua evolução global e avalia os eventuais desvios, bem como as mudanças da envolvente ambiental do EMGFA;
- b. Os Comandantes/Diretores/Chefes dos órgãos setoriais do EMGFA monitorizam a sua evolução setorial, e asseguram a atualização do planeamento e do grau de execução das IE da sua responsabilidade, reportando mensalmente ao NCI.
- c. As revisões das estratégias setoriais são realizadas com periodicidade, mensal e anual, de acordo com o seguinte critério:
  - (1) Periodicidade mensal - revisões executivas, para avaliar o grau de execução da estratégia e identificar eventuais medidas corretivas a implementar. Estas revisões são apresentadas através de pontos de situação realizados por todos os Comandantes/Diretores/Chefes dos setores do EMGFA ao CEMC ou ao CEMGFA, quando determinado, seguindo uma estrutura de apresentação padronizada, a fornecer pelo NCI.
  - (2) Periodicidade anual - revisões estratégicas (no início de cada ano), com o objetivo de aferir a adequação da estratégia seguida, ou seja, se as opções adotadas para empregar os meios e alcançar os fins se mantêm válidas. Estas revisões são apresentadas ao CEMGFA, seguindo uma estrutura de apresentação padronizada, a fornecer pelo NCI.

Caso se verifique a necessidade de atualizar a Estratégia, em resultado das revisões referidas anteriormente, a Diretiva Estratégica do EMGFA e/ou os PIE dos órgãos do EMGFA, devem ser ajustados em conformidade e serem novamente submetidos à aprovação do CEMGFA.





Para auxiliar a monitorização e o controlo da execução da estratégia, são utilizados quadros de situação desenvolvidos na ferramenta "Power BI", a disponibilizar pelo Centro de Comunicações e Informações, Ciberespaço e Espaço (CCICE) a todos os elementos envolvidos no processo estratégico do EMGFA, sendo responsabilidade do NCI a manutenção da sua atualização permanente.

Sem prejuízo de outros indicadores de desempenho, a adotar futuramente, a monitorização do progresso baseia-se, primariamente, na percentagem de execução das Iniciativas Estratégicas (definida com base nos indicadores de monitorização e nas metas consideradas) face aos prazos estabelecidos. Releva-se que o período de vigência da presente Diretiva culmina em 28 de fevereiro de 2026.



## Lista de abreviaturas

<b>C4IVR</b>	Comando, Controlo, Comunicações, Computadores, Informações, Vigilância e Reconhecimento
<b>CCICE</b>	Centro de Comunicações e Informações, Ciberespaço e Espaço
<b>CEMC</b>	Chefe do Estado-Maior Conjunto
<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
<b>CPLP</b>	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
<b>EMGFA</b>	Estado-Maior-General das Forças Armadas
<b>ID&amp;I</b>	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
<b>IE</b>	Iniciativa Estratégica
<b>IUM</b>	Instituto Universitário Militar
<b>LA</b>	Linha de Ação
<b>LPM</b>	Lei de Programação Militar
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>NCI</b>	Núcleo de Consultoria Interna
<b>OE</b>	Objetivo Estratégico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>PIE</b>	Plano de Iniciativas Estratégicas
<b>UE</b>	União Europeia



# Anexo

OBJETIVO ESTRATÉGICO   00	
OE00   Designação do Objetivo	
LA0.00   Designação da Linha de Ação	
<b>Iniciativa Estratégica 0.00.00</b>	
Descrição da Iniciativa Estratégica	
<b>Entregável</b>	
Descrição do Entregável	
<b>Indicador de monitorização</b> Descrição da forma como se pode medir o estado de execução da Iniciativa Estratégica	<b>Meta</b> Indicação da meta a alcançar até ao limite do prazo de entrega
<b>Justificação</b>	
Justificação da necessidade/utilidade/objetivo desta Iniciativa Estratégica	
<b>Descrição</b>	
Descrição da Iniciativa Estratégica	
<b>Entidade Primariamente Responsável</b> Indicação do órgão e militar responsável pela execução da IE	<b>Prazo de Entrega</b> Indicação do prazo de conclusão desta IE
1 MARÇO 2023	31 DEZEMBRO 2026
Estado-Maior-General das Forças Armadas Página 1	







FORÇAS ARMADAS  
**PORTUGAL**

Gabinete do Chefe do  
Estado-Maior-General  
das Forças Armadas

(+351) 213 043 857  
emgfa\_rp@emgfa.pt



emgfa.pt