

DIRETIVA ESTRATÉGICA

do Estado-Maior-General das Forças Armadas

2018 | 2021

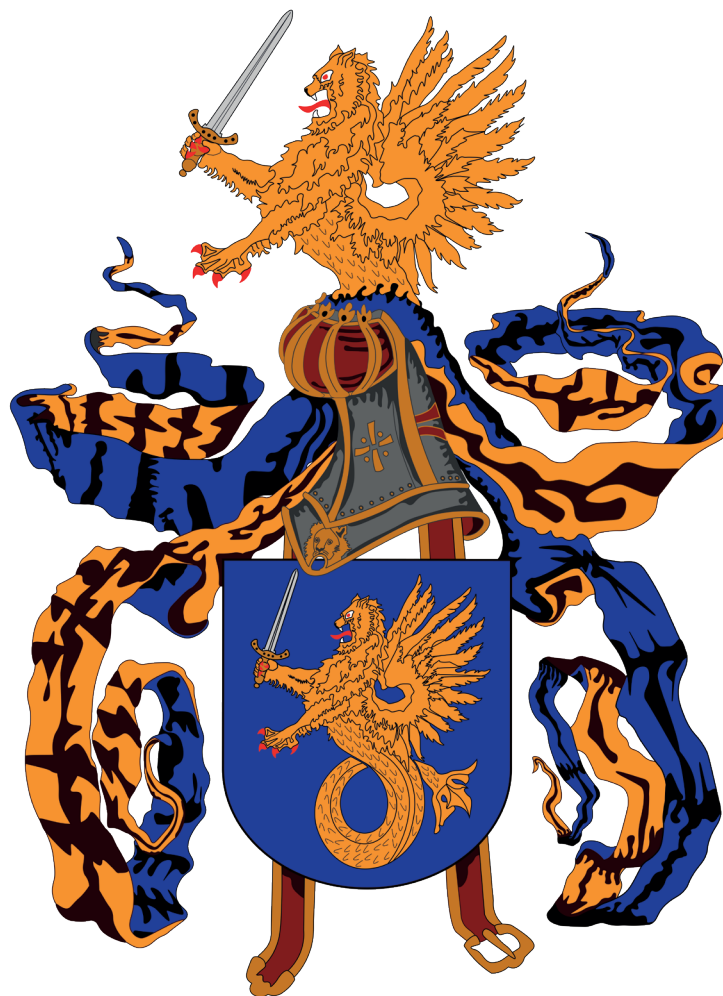


Capa: Estandarte Nacional do Estado-Maior-General das Forças Armadas

DIRETIVA ESTRATÉGICA

do Estado-Maior-General das Forças Armadas

2018 | 2021



Imagens cedidas por:

- Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea



Nota Introdutória

O Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) necessita de uma estratégia que oriente a sua transformação, promovendo uma permanente adaptação aos desafios decorrentes de fatores externos e uma melhoria contínua do desempenho interno, à luz das circunstâncias da organização, tendo em vista garantir a relevância e a utilidade da Instituição Militar para Portugal e os Portugueses.

O presente documento, elaborado em articulação com a Marinha, o Exército e a Força Aérea, estabelece as Orientações Estratégicas para o meu mandato, enquadradas pelas orientações da tutela política e pela documentação estratégica de defesa nacional vigente, da qual decorre a estratégia militar. Para além disso, desencadeia a implementação de um processo de formulação, operacionalização e controlo da estratégia do EMGFA, que visa orientar a evolução da organização num horizonte temporal de três anos.

Para esse efeito, adota quatro Perspetivas de Gestão Estratégica de natureza genética, estrutural, operacional e de missão, bem como os correspondentes Temas Estratégicos – interoperabilidade, otimização, flexibilidade e eficácia – que representam grandes ideias-chave destinadas a orientar o processo de execução estratégica, em cada uma das perspetivas.



Estes Temas Estratégicos, bem como o quadro de Valores que pauta a atuação de todos os que servem Portugal nas Forças Armadas, constituem o enquadramento concetual que baliza, numa perspetiva de longo prazo, a forma como o EMGFA e as Forças Armadas cumprem a sua Missão.

Enquadrado por esta postura estratégica institucional, no meu discurso do dia 2 de março de 2018, apresentei a Visão sobre a direção que o EMGFA e as Forças Armadas devem seguir durante o mandato que então iniciei, tendo presentes as circunstâncias do meio envolvente:

Servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro.

Também defini que a concretização desta Visão deverá assentar numa liderança determinada, com personalidade, originalidade e arrojo, materializando-se em três Orientações Estratégicas concretas:

- (1) **Reforçar a credibilidade da Instituição Militar;**
- (2) **Superar as dificuldades em pessoal e material;** e
- (3) **Aproveitar todas as oportunidades existentes.**

Estas orientações constituem, assim, as grandes linhas da estratégia do EMGFA para o período de 2018 a 2021, tendo presente o contexto estratégico marcado por uma crescente complexidade e incerteza, onde as ameaças, mas também as oportunidades, são potenciadas por fenómenos transnacionais e pelas correspondentes mudanças nos domínios político, militar, económico, social e tecnológico.

Nesse sentido, a avaliação da situação, que sustenta esta Diretiva Estratégica, assenta numa análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) do ambiente estratégico, com o intuito de identificar os Objetivos Estratégicos prioritários, que visam aproveitar as oportunidades e superar as ameaças da conjuntura atual, bem como explorar as potencialidades e colmatar as vulnerabilidades do EMGFA e das Forças Armadas.

Os Objetivos Estratégicos, assim deduzidos, respeitam as Perspetivas de Gestão adotadas e enquadram-se nas Orientações Estratégicas que estabeleci, permitindo a construção do Mapa da Estratégia do EMGFA para o corrente mandato que, no essencial, traduz graficamente a estratégia formulada.



MAPA DA ESTRATÉGIA DO EMGFA

Visão	Servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro				
MISSÃO	Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações				
EFICÁCIA	Orientações estratégicas				
	Reforçar a CREDIBILIDADE	SUPERAR as dificuldades	Aproveitar as OPORTUNIDADES		
OPERACIONAL					
FLEXIBILIDADE	INCREMENTAR o contributo das FA para a ação externa da Defesa Nacional	OTIMIZAR o apoio das FA a emergências civis	APROFUNDAR a cooperação operacional com o SSI e o SIRP		
ESTRUTURAL					
EFICIÊNCIA	REFORÇAR o reconhecimento e as capacidades do IUM	REESTRUTURAR os órgãos do EMGFA	MELHORAR o Sistema de Saúde Militar e o H FAR		
GENÉTICA					
INTEROPERABILIDADE	FORTALECER as capacidades operacionais	DINAMIZAR a edificação da capacidade de ciberdefesa nacional	POTENCIAR a Academia de Comunicações e Informação da NATO		
Valores	Disciplina	Lealdade	Honra	Integridade	Coragem



De forma a facilitar a concretização dos Objetivos Estratégicos enunciados e a auxiliar o alinhamento estratégico dos órgãos do EMGFA, são também identificadas as principais ações a desenvolver (Linhas de Ação).

Tendo em consideração que é a primeira vez que o processo estratégico – constituído pelas fases de formulação, operacionalização e controlo da estratégia – será implementado no EMGFA, são igualmente estabelecidos, nesta Diretiva, os principais passos e o respetivo calendário de implementação, tendo em vista iniciar a avaliação do progresso de concretização dos objetivos no segundo semestre de 2018.

Neste âmbito, destaca-se a relevância da definição de indicadores de desempenho adequados à medição da consecução dos objetivos, bem como as metas correspondentes a cada indicador, trabalho que será levado a cabo no segundo trimestre do corrente ano.

Pretendo que esta Diretiva Estratégica se constitua como um documento inovador, com capacidade de fazer ver para além do horizonte, de forma a mobilizar as vontades de todos os militares e civis para o desenvolvimento do EMGFA, potenciando o emprego das Forças Armadas no cumprimento da sua missão:

Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações.



António Silva Ribeiro
Almirante

Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
18 de abril de 2018

“Esta é a Dítosa Pátria Minha Amada”

Luís Vaz de Camões - “Os Lusíadas”





Índice

Nota Introdutória	1
1. Missão	7
2. Perspetivas de Gestão e Temas Estratégicos	9
3. Valores	11
4. Visão	12
5. Orientações Estratégicas	14
6. Objetivos Estratégicos	16
7. Linhas de Ação	23
8. Operacionalização e Controlo	34
Lista de Abreviaturas	37





1. Missão

A Missão do EMGFA¹ consiste em planear, dirigir e controlar o emprego das Forças Armadas no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem, de acordo com a Constituição e a lei, nomeadamente:

- Desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado;
- Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- Executar missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos Portugueses;
- Executar as ações de cooperação técnico-militar², no quadro das políticas nacionais de cooperação;

- Cooperar com as forças e serviços de segurança tendo em vista o cumprimento conjugado das respetivas missões no combate a agressões ou ameaças transnacionais;
- Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- Desempenhar as missões decorrentes do estado de sítio ou de emergência;
- Garantir as condições para o funcionamento do ensino superior militar e da saúde militar.

No seu conjunto, estas missões e tarefas materializam a ação desenvolvida pelas Forças Armadas para garantir a defesa militar da República e contribuir para a segurança e o desenvolvimento de Portugal, para o bem-estar dos Portugueses e, ainda, para afirmar o País como coprodutor de segurança internacional. Por isso mesmo, nos termos do artigo 275.º da Constituição da República Portuguesa e para o propósito da presente Diretiva, podemos sintetizar que as Forças Armadas estão ao serviço do povo português, tendo como Missão:

Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações.

¹ De acordo com o Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro (Lei orgânica do EMGFA).

² O conceito de cooperação técnico-militar encontra-se em evolução para cooperação no domínio da Defesa.





2. Perspetivas de Gestão e Temas Estratégicos

Para potenciar o cumprimento da respetiva Missão, o EMGFA adota, no seu processo de gestão estratégica, quatro diferentes perspetivas: Genética, Estrutural, Operacional e de Missão. Estas asseguram que esse processo é abrangente e contempla a edificação, a estruturação e o emprego das diversas capacidades do EMGFA e das Forças Armadas. Tais perspetivas servem, também, para enquadrar os Objetivos Estratégicos.

Para cada Perspetiva de Gestão Estratégica é estabelecido um Tema Estratégico que, nesse âmbito, traduz a ideia-chave que norteia a estratégia corporativa para um horizonte temporal relativamente alargado.

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

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

A Perspetiva Operacional explicita a forma como o EMGFA e as Forças Armadas devem empregar as suas capacidades para desempenhar o vasto conjunto de tarefas que

consubstanciam a sua Missão. Esta perspetiva é norteada pelo Tema Estratégico da **flexibilidade**.

As Perspetivas Genética, Estrutural e Operacional concorrem para a Perspetiva de Gestão correspondente à Missão, cujo Tema Estratégico é a **eficácia**, tendo em vista garantir a relevância e a utilidade da Instituição Militar ao serviço de Portugal.





3. Valores

O cumprimento da Missão antes enunciada obedece a um quadro de Valores, pelo qual se deve pautar a atuação de todos os membros do EMGFA. Com efeito, servem de referência para o modelo de conduta a adotar no plano interno e constituem um fator de diferenciação e afirmação da identidade da Instituição perante a sociedade. Desse quadro de Valores, destacam-se a **Disciplina**, a **Lealdade**, a **Honra**, a **Integridade** e a **Coragem**.

A **Disciplina** constitui 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.

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

A **Honra** consubstancia-se na conduta irrepreensível e no zelo extremo, dentro dos rígidos padrões morais que os atos de serviço impõem, exigindo retidão, firmeza de caráter e nobreza de alma.

A **Integridade** relaciona-se com a assunção de responsabilidades e concretiza-se através da transparência, honestidade e justeza das decisões e dos atos, originando também um sentimento de fortalecimento do moral próprio.

A **Coragem** revela-se na capacidade para tomar, em tempo, as decisões adequadas perante a adversidade, o perigo ou a ameaça, evidenciando-se pelo empenho no estabelecimento de novas ideias ou comportamentos que se constituam como soluções para os problemas existentes.

Estes valores deverão refletir-se num ideal de trabalho em equipa, que privilegie a orientação para os resultados e a qualidade do amplo quadro de serviços que o EMGFA e as Forças Armadas prestam ao País, resistindo às adversidades e superando as dificuldades.



4. Visão

A Visão do CEMGFA para o EMGFA e as Forças Armadas durante o seu mandato toma como referência a Missão e constrói-se sobre os Valores, traduzindo-se numa expressão simples e clara:

Servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro.

A primeira parte desta Visão congrega os dois ideais que melhor sintetizam a razão de ser das Forças Armadas – o forte espírito de serviço público e a conformação permanente com os interesses de Portugal – e que traduzem a necessidade do País dispor de umas Forças Armadas:

- relevantes, prontas e credíveis, disponíveis para colaborar e cooperar com os nossos parceiros nacionais e internacionais;
- mais próximas dos cidadãos e mais abertas à sociedade;
- focadas no futuro e atentas a um ambiente estratégico em rápida mutação, com consequências na definição das capacidades a edificar, na organização conjunta e na doutrina de emprego operacional das forças e meios.

Por isso mesmo, a segunda parte da visão pretende traduzir um grande enfoque na reorganização e na racionalização dos órgãos do EMGFA, na qualificação dos recursos humanos, na melhoria e consolidação do ensino superior e da saúde militar, bem como no aperfeiçoamento do planeamento estratégico de capacidades conjuntas, de forma a permitir um exercício pleno das funções de soberania e satisfazer os compromissos decorrentes da participação de Portugal em alianças e organizações internacionais.

A concretização desta Visão assentará numa liderança determinada, com personalidade, originalidade e arrojo, aos vários níveis. Uma liderança consciente das Forças Armadas que o País precisa e valoriza e da direção que o EMGFA deve seguir, numa lógica de estreita colaboração, abertura e entreaajuda com os Ramos das Forças Armadas, os demais órgãos do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e de outras entidades com responsabilidades no âmbito da segurança nacional, designadamente as que integram o Sistema de Segurança Interna (SSI) e o Sistema de Informações da República Portuguesa (SIRP), para contribuirmos, de forma positiva e útil, para a Nação que servimos com orgulho, dedicação, profissionalismo e competência.

“Que quem quis, sempre pôde.”

Luís Vaz de Camões - “Os Lusíadas”





5. Orientações Estratégicas

Para auxiliar à concretização da sua Visão, o CEMGFA definiu três Orientações Estratégicas para o seu mandato:

- **Reforçar a credibilidade da Instituição Militar**

No âmbito desta Orientação Estratégica, é imperioso que todos se sintam envolvidos e participem no projeto de transformação do EMGFA e das Forças Armadas. Para esse efeito, importa que sejamos intransigentes, quer no permanente aperfeiçoamento e elaboração de doutrina, quer na contínua atualização e concretização do nosso planeamento, para projetarmos uma imagem credível das Forças Armadas. Consequentemente, o foco desta Orientação Estratégica é a **Credibilidade**.

- **Melhorar a capacidade para superar as dificuldades em pessoal e material**

A consecução desta Orientação Estratégica implica olhar para além do horizonte, com espírito empreendedor e ousadia, no sentido de percorrer o caminho conducente à adoção de modelos que permitam uma maior rentabilização dos recursos existentes e captação de novos, de forma a superar as dificuldades em pessoal e material. Esta Orientação Estratégica tem o seu foco na **Superação**.

- **Aproveitar todas as oportunidades existentes**

Esta Orientação Estratégica remete para a adoção de uma postura ativa de abertura ao exterior, que permita dinamizar parcerias nacionais e internacionais e maximizar o seu aproveitamento para a valorização das Forças Armadas e dos órgãos do EMGFA. Por conseguinte, o foco desta Orientação Estratégica reside nas **Oportunidades**.

Estas três Orientações Estratégicas norteiam a prossecução dos Objetivos Estratégicos, enquadrados nas diferentes Perspetivas de Gestão, estabelecendo guias de orientação para o processo de execução estratégica a implementar.





6. Objetivos Estratégicos

Para assegurar a adaptação do EMGFA e das Forças Armadas ao meio envolvente, os Objetivos Estratégicos foram deduzidos através de uma análise SWOT, que relaciona as Potencialidades e Vulnerabilidades internas, com as Oportunidades e Ameaças provenientes do ambiente externo.

Naturalmente, numa organização como as Forças Armadas, existem muitos fatores dos ambientes interno e externo com impacto na estratégia organizacional. Todavia, por uma questão de sistematização, apenas são elencados cinco fatores em cada quadrante.

Nessa ótica, recorreu-se às análises de situação constantes do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (2013) e do Conceito Estratégico Militar (2014), daí selecionando os fatores com maior relevância, atualidade ou potencial para influenciar a formulação estratégica.

Além disso, porque esses documentos fazem, essencialmente, a descrição do ambiente externo às Forças Armadas, recorreu-se, para a caracterização do ambiente interno, a uma análise preliminar das potencialidades e vulnerabilidades dos vários órgãos do EMGFA, consubstanciada com a informação recolhida durante as visitas de apresentação realizadas após a tomada de posse do CEMGFA.

oportunidades da conjuntura atual, colmatando as vulnerabilidades e explorando as potencialidades internas, de forma a superar as ameaças que se antecipam.

Os nove Objetivos Estratégicos antes deduzidos respeitam as Perspetivas de Gestão Genética, Estrutural e Operacional, enquadrando-se nas três Orientações Estratégicas estabelecidas (focadas na Credibilidade, na Superação e nas Oportunidades), o que permite a construção do Mapa da Estratégia do EMGFA, apresentado na página 3.



A matriz SWOT permitiu identificar os nove Objetivos Estratégicos que visam aproveitar as





Potencialidades

1. Reconhecimento do valor das Forças Armadas Portuguesas no quadro da ONU, NATO, UE, CPLP e outras organizações regionais, e capacidade de comandar forças e operações multinacionais.
2. Flexibilidade de atuação (militar e não militar) das Forças Armadas.
3. Disponibilidade e capacidade para empenhamentos cooperativos.
4. Conhecimento acumulado no Ensino Superior Militar, no âmbito das ciências militares.
5. Sólido quadro de valores e forte identidade institucional.

Vulnerabilidades

1. Dificuldade dos Ramos em prover cargos na estrutura do EMGFA.
2. Falta de meios nas capacidades da componente operacional do Sistema de Forças e dificuldade de recrutamento de pessoal.
3. Falta de doutores no IUM.
4. Deficiências orçamentais, de organização e de processos que afetam a qualidade dos serviços de saúde prestados pelo HFAR.
5. Deficiente capacidade para fazer face aos desafios do mundo digital, designadamente às ciberameaças.

Oportunidades

1. Valor da língua portuguesa, da posição geoestratégica da fachada atlântica ibérica e dos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional, potenciado pela extensão da plataforma continental além das 200 milhas náuticas.
2. Importância das relações bilaterais e multilaterais, nomeadamente no quadro das alianças e organizações internacionais de que Portugal faz parte, bem como da cooperação interagências.
3. Transferência de conhecimento e tecnologia C4ISR e ciberdefesa, com a instalação da Academia de Comunicações e Informação da NATO em Oeiras.
4. Criação do novo modelo do Ensino Superior Militar, consubstanciado no IUM.
5. Relevância do HFAR para o Serviço Nacional de Saúde.

Ameaças

1. Ataque a um país da Aliança Atlântica (incluindo ciberataque).
2. Ameaças ou riscos com impacto nacional ou global, como terrorismo, pirataria marítima, criminalidade organizada, proliferação de armamento, catástrofes naturais, ameaças ambientais, pandemias e outros riscos sanitários, exploração ilegal de recursos e ciberameaças.
3. Conflitos ou crises regionais, que potenciam redes de contrabando e tráfico de pessoas ou que afetam a diáspora portuguesa.
4. Fraco conhecimento público sobre a relevância e a utilidade das missões das Forças Armadas.
5. Constrangimentos financeiros.

CRESCIMENTO

INCREMENTAR o contributo das FA para a ação externa da Defesa Nacional

REFORÇAR o reconhecimento e as capacidades do Instituto Universitário Militar

POTENCIAR a Academia de Comunicações e Informação da

FOCALIZAÇÃO

REESTRUTURAR os órgãos do EMGFA

MELHORAR o Sistema de Saúde Militar e o HFAR

DIVERSIFICAÇÃO

APROFUNDAR a cooperação operacional com o SSI e o SIRP

OTIMIZAR o apoio das FA a emergências civis

DEFESA

FORTALECER as capacidades operacionais (incluindo o recrutamento)

DINAMIZAR a edificação da capacidade de ciberdefesa nacional



Segue-se, abaixo, uma descrição sucinta de cada um dos Objetivos Estratégicos:

OE1 – FORTALECER as capacidades operacionais

Este objetivo visa contribuir para a edificação e a modernização das capacidades da componente operacional do Sistema de Forças, tendo em consideração as prioridades políticas e militares aprovadas, aproveitando a revisão da Lei de Programação Militar (LPM) em 2018, aperfeiçoando o processo de planeamento de defesa militar e incrementando as ações de divulgação que contribuam para melhorar o recrutamento e a retenção de pessoal.

O efeito pretendido é colmatar as lacunas e robustecer as capacidades operacionais prioritárias.



OE2 – DINAMIZAR a edificação da capacidade de ciberdefesa nacional

Este objetivo visa dinamizar o desenvolvimento da capacidade de ciberdefesa das Forças Armadas, nos diversos elementos funcionais que constituem uma capacidade operacional – Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade (DOTMLPII) – aprofundando a colaboração entre o Centro de Ciberdefesa e o CISMIL, os núcleos dos Ramos, o Centro Nacional de Cibersegurança, o SIRP e outros parceiros nacionais e internacionais, em particular o NATO *Computer Incident Response Capability* (NCIRC), em linha com o prescrito na Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço.

O efeito pretendido é dotar as Forças Armadas com capacidade acrescida para defender as redes militares contra ciberataques e realizar operações militares no ciberespaço.

Nós, os Chefes de Estado e de Governo, comprometemo-nos a garantir que a Aliança se mantém a par da rápida evolução das ciberameaças e que as nossas Nações são capazes de se defenderem no ciberespaço, tal como no ar, em terra e no mar.



Cimeira de Varsóvia, 8 de julho de 2016

OE3 – POTENCIAR a Academia de Comunicações e Informação da NATO

Este objetivo visa garantir as condições necessárias para a entrada em funcionamento e para o sucesso da implantação em Portugal da Academia de Comunicações e Informação da NATO, bem como explorar oportunidades de envolvimento das Forças Armadas, de universidades e de empresas nacionais nas atividades deste estabelecimento de ensino, em particular do Instituto Universitário Militar.

O efeito pretendido é reforçar a posição internacional de Portugal e das Forças Armadas Portuguesas no âmbito das tecnologias de comunicações, informação e ciberdefesa.

OE4 – REFORÇAR o reconhecimento e as capacidades do Instituto Universitário Militar

Este objetivo visa reforçar a qualificação do corpo docente, incrementar as atividades de investigação, através da produção científica, da divulgação do conhecimento e da organização de eventos científicos no âmbito das Ciências Militares, bem como intensificar as parcerias com universidades e centros de investigação nacionais e estrangeiros de referência, dando maior capacidade e prestígio ao IUM.

O efeito pretendido é assegurar o reconhecimento do IUM como instituição de referência no âmbito das Ciências Militares, no contexto universitário nacional e internacional.

OE5 – REESTRUTURAR os órgãos do EMGFA

Este objetivo visa concentrar valências, focalizar as áreas de esforço no essencial e reduzir efetivos, tendo em vista dispor de uma estrutura orgânica equilibrada e pragmática, ajustada à dimensão das Forças Armadas. Contribuem para este objetivo iniciativas como a racionalização de estruturas organizacionais, a eliminação de duplicações com os Ramos e os demais órgãos do MDN, a reorganização financeira, a desmaterialização de processos, o reforço da comunicação e interação horizontal entre os órgãos do EMGFA, a rentabilização de infraestruturas, a centralização de serviços comuns e o fomento da inovação e transformação.

O efeito pretendido é aumentar a eficiência e a eficácia do EMGFA.



OE6 – MELHORAR o Sistema de Saúde Militar e o Hospital das Forças Armadas (HFAR)

Este objetivo visa melhorar o modelo organizacional e de gestão do Sistema de Saúde Militar, incrementar a qualidade dos serviços de saúde prestados pelo HFAR à Família Militar, bem como fortalecer a sustentabilidade financeira do hospital, tirando partido de uma maior ligação ao Serviço Nacional de Saúde (SNS).

O efeito pretendido é racionalizar o Sistema de Saúde Militar e melhorar a qualidade na prestação de cuidados de saúde e a sustentabilidade do HFAR.



OE7 – INCREMENTAR o contributo das Forças Armadas para a ação externa da Defesa Nacional

Este objetivo visa incrementar o empenhamento das Forças Armadas em missões e operações nos quadros da NATO, UE, ONU, CPLP e outras parcerias bilaterais e multilaterais, em linha com as prioridades estabelecidas ao nível político e com a necessidade de assegurar a interoperabilidade com as forças aliadas.

O efeito pretendido é aumentar a credibilidade das Forças Armadas Portuguesas e afirmar Portugal como coprodutor de segurança internacional.



OE8 – OTIMIZAR o apoio das Forças Armadas a emergências civis

Este objetivo visa melhorar o contributo das Forças Armadas na resposta a situações de emergência civil, com um foco muito especial na prevenção, auxílio ao combate e rescaldo dos fogos rurais, bem como no apoio a cheias, terremotos, acidentes industriais graves e surtos epidémicos ou pandemias, fortalecendo a articulação com a Proteção Civil.

O efeito pretendido é reforçar o espírito de serviço público das Forças Armadas e da sua contribuição para a segurança nacional e o bem-estar das populações.



OE9 – APROFUNDAR a cooperação operacional com o SSI e o SIRP

Este objetivo visa reforçar a articulação e a cooperação civil-militar nas atividades, missões e operações interagências, a nível nacional e internacional, maximizando os resultados pretendidos, com uma maior economia de esforço.

O efeito pretendido é melhorar a eficiência e a eficácia nas missões e operações interagências.





7. Linhas de Ação

De forma a facilitar e orientar a concretização dos Objetivos Estratégicos enunciados, importa identificar as principais ações a desenvolver. Nessa ótica, elencam-se abaixo as grandes Linhas de Ação correspondentes a cada Objetivo Estratégico, começando pelos objetivos que se enquadram na Perspetiva Genética, seguidos pelos de âmbito Estrutural, para concluir nos Operacionais.

Estas grandes Linhas de Ação visam constituir-se como os elementos orientadores do processo de alinhamento estratégico dos órgãos do EMGFA, que será concretizado através da elaboração dos respetivos Planos de Iniciativas Estratégicas, abordados na secção seguinte.

OE1 – FORTALECER as capacidades operacionais

LA1.01 – **Dignificar o papel das Forças Armadas** na sociedade portuguesa, assinalando condignamente os grandes feitos históricos dos nossos militares e desenvolvendo novas iniciativas de abertura à sociedade que, em conjunto com as iniciativas dos Ramos, potenciem o **recrutamento** para as fileiras militares e a **retenção** das pessoas na Instituição.

LA1.02 – **Melhorar o planeamento estratégico militar**, contribuindo para o aperfeiçoamento do ciclo de planeamento de defesa militar, propondo a correção ou eliminação de eventuais passos que se tenham revelado desadequados ou desalinhados com o Processo de

Planeamento de Defesa NATO, e estreitando a colaboração com o MDN.

LA1.03 – **Otimizar a LPM** tendo em vista colmatar as lacunas das capacidades conjuntas consagradas no Sistema de Forças e potenciar a ação conjunta e combinada do emprego de forças e meios, promovendo uma abordagem comum na aquisição de equipamentos transversais aos Ramos, incluindo os sistemas para uso em ações militares e não militares previstas nas missões das Forças Armadas.

LA1.04 – **Melhorar o planeamento operacional e incrementar a interoperabilidade, a resiliência, a fiabilidade e a redundância da capacidade de comando e controlo**, incluindo o desenvolvimento de uma capacidade de Panorama Operacional Comum (*Common Operational Picture*), com vista a assegurar o exercício do comando de nível estratégico e operacional.

LA1.05 – **Melhorar a capacidade de resposta às necessidades de transporte estratégico**, nomeadamente em situações de crise, aprofundando os mecanismos de cooperação internacional e desenvolvendo as medidas preparatórias a nível nacional, seja no âmbito da utilização de meios próprios das Forças Armadas, seja através da realização de parcerias ou contratos.



OE2 – DINAMIZAR a edificação da capacidade de ciberdefesa nacional

LA2.01 – Contribuir para a formulação da Estratégia Nacional de Ciberdefesa e do respetivo Plano de Ação, em

articulação com a Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço, identificando as medidas a implementar para colmatar as lacunas nos diversos elementos de capacidade (DOTMLPII) e para cumprir o Compromisso de Ciberdefesa da NATO, assumido pelos Chefes de Estado e de Governo na Cimeira de Varsóvia, em 2016.

LA2.02 – Melhorar a capacidade de ciberdefesa nacional

no âmbito da organização, do reforço da capacitação humana, jurídica, técnica e tecnológica, do incremento da interoperabilidade interna e externa, e do desenvolvimento da capacidade para realizar operações no ciberespaço, em todo o espetro das operações militares, reavaliando

a integração do Centro de Ciberdefesa na estrutura do EMGFA.

LA2.03 – Reforçar as ligações do Centro de Ciberdefesa

ao CISMIL, aos núcleos dos Ramos, ao Centro Nacional de Cibersegurança, ao SIPR, à Academia de Comunicações e informação da NATO, ao NCIRC e a outros parceiros nacionais e internacionais, estabelecendo e dinamizando os respetivos protocolos, nomeadamente no âmbito da partilha de informação, do treino e dos exercícios.

LA2.04 – Incrementar a sensibilização para os temas da ciberdefesa

ao nível nacional e da cibersegurança no setor da Defesa Nacional, designadamente através da participação em seminários, conferências e cursos nacionais e internacionais e de outras ações com o envolvimento dos decisores de topo, bem como na organização de iniciativas de Ciberdefesa.

LA2.05 – Incrementar o envolvimento do IUM em programas de ensino e investigação no domínio da ciberdefesa, que contribuam para um reforço de conhecimento neste âmbito.



OE3 – POTENCIAR a Academia de Comunicações e Informação da NATO

LA3.01 - **Implementar soluções no âmbito das responsabilidades de Portugal como nação hospedeira**, em articulação com entidades municipais e empresas de serviços, incluindo no sector do alojamento e transporte dos alunos, contribuindo para a sustentabilidade do modelo pretendido para a Academia de Comunicações e Informação da NATO.

LA3.02 – **Dinamizar a execução das atividades no âmbito do Grupo de Projeto para a Escola NATO (GPEN)**, bem como a respetiva capacidade de monitorização e controlo, desenvolvendo um projeto integrado que defina



concretamente as ações a executar, os responsáveis e os prazos respetivos, e garantindo a sua liderança permanente.

LA3.03 – **Contribuir para o desenvolvimento de um agregado nacional na área das universidades e da indústria**, em ligação à Academia de Comunicações e Informação da NATO, tirando partido da rede de instituições criada no âmbito da liderança do projeto *Smart Defence Multinational Cyber Defence Education and Training (MN CD E&T)*, potenciando oportunidades para as Forças Armadas e para a investigação e indústrias nacionais e reforçando a interação com o Centro de Ciberdefesa e o futuro Centro de Defesa do Atlântico.

LA3.04 – **Promover o envolvimento do IUM nas atividades da Academia de Comunicações e Informação da NATO**, em programas de ensino e investigação, que contribuam para a transferência de conhecimento e o reforço da posição nacional, tirando partido do acordo recentemente assinado no âmbito da *Cyber Academia and Innovation Hub*.

LA3.05 - **Promover a utilização do quadro de competências e dos currículos desenvolvidos pelo projeto MN CD E&T**, em benefício da competitividade e atratividade da Academia de Comunicações e Informação da NATO, contribuindo, ainda, para a organização da formação dos Ramos no domínio da ciberdefesa.





OE4 – REFORÇAR o reconhecimento e as capacidades do Instituto Universitário Militar

LA4.01 – **Propor a criação de um Mapa de Pessoal Docente Civil**, por forma a permitir a contratação de doutorados civis, e **incrementar as parcerias com universidades nacionais de referência**, reforçando a qualificação do corpo docente próprio com professores de reconhecido mérito e prestígio, tendo em vista melhorar a qualidade do ensino, a estabilidade do corpo docente e o rácio de doutores no quadro de professores do IUM.

LA4.02 – Mediante orientação a emanar pelo Conselho de Chefes de Estado-Maior, **desenvolver um modelo de formação e gestão de oficiais com doutoramento**, equacionando a eventual criação da carreira de docente militar, tendo em vista garantir um equilíbrio entre as perspetivas de carreira e as funções de docência, sustentar os requisitos de doutores do Ensino Superior Militar, assegurar a estabilidade do corpo docente e incrementar a produção científica.

LA4.03 - **Diligenciar a acreditação do Doutoramento em Ciências Militares**, bem como a sua posterior execução, **consolidar a reconfiguração do modelo de ID&I do IUM**, garantindo a coordenação centralizada das atividades dos seus Centros de I&D, **fomentar o intercâmbio de alunos do Ensino Superior Militar**, e **reforçar o envolvimento do corpo docente do IUM em atividades de investigação** no âmbito das Ciências Militares, designadamente em projetos de investigação, em eventos científicos

nacionais e internacionais, e na publicação na Revista Ciências Militares, indexada à SciELO, ou noutras revistas internacionais indexadas.

LA4.04 – **Aperfeiçoar o enquadramento legal do IUM**, garantindo a excelência do Ensino Superior Militar, e **estabelecer as condições necessárias para uma implementação eficiente da Unidade Politécnica Militar**, propondo um modelo organizacional com o menor impacto possível nas necessidades em efetivos.

LA4.05 – **Melhorar as condições de apoio às atividades letivas e ao funcionamento do IUM**, assegurando a transferência do Prédio Militar 132 e do serviço de messe para o IUM, e reordenando e modernizando as infraestruturas.



OE5 – REESTRUTURAR os órgãos do EMGFA

LA5.01 – **Aperfeiçoar as atuais estruturas do EMGFA**, incluindo as da organização financeira, valorizando a concentração de competências e a centralização de procedimentos, focalizando áreas de esforço e procurando uma aproximação faseada do número de cargos às capacidades reais de provimento pelos Ramos, a fim de melhorar a sustentabilidade organizacional.

LA5.02 - **Reforçar a articulação CISMIL-CCOM**, avaliando e propondo o modelo organizacional mais eficiente e eficaz para garantir o devido apoio das informações ao planeamento e à condução das operações militares.



LA5.03 – **Otimizar e agilizar processos e reorganizar os fluxos de informação**, promovendo sinergias internas e externas e incrementando a articulação com as Direções Gerais do MDN, de modo a evitar duplicações e a incrementar a economia de recursos.

LA5.04 - **Concluir a implementação da reforma das estruturas da Saúde Militar** na dependência do EMGFA, nomeadamente a Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar (UEFISM) e a Unidade Militar de Toxicologia (UMT), evitando a duplicação de estruturas e de recursos humanos para necessidades comuns aos Ramos e aproximando os quadros orgânicos aos recursos existentes.

LA5.05 – **Estabelecer um órgão para a Inovação e Transformação**, que promova a adoção de novos processos, ferramentas colaborativas e capacidades operacionais, e desenvolva, entre outras iniciativas, a capacidade de gestão estratégica e de gestão de projetos no EMGFA.

OE6 – MELHORAR o Sistema de Saúde Militar e o HFAR

LA6.01 – Mediante orientação a emanar pelo Conselho de Chefes de Estado-Maior, **propor a reformulação da rede de unidades do Sistema de Saúde Militar**, de forma a adequá-la à realidade dos recursos humanos existentes, promovendo uma resposta adequada aos diferentes níveis do sistema.

LA6.02 – Mediante orientação a emanar pelo Conselho de Chefes de Estado-Maior, **propor alterações de melhoria à gestão dos Quadros Especiais de Saúde**, respondendo às



necessidades do Sistema e conciliando-as com a gestão da carreira.

LA6.03 - Consolidar o processo clínico eletrónico único e a capacidade de telemedicina em todo o Sistema de Saúde Militar, assegurando a sua interoperabilidade com o congénere do SNS.

LA6.04 - Proceder à reforma hospitalar, através da reformulação da estrutura organizacional e funcional do HFAR, do reajustamento das capacidades hospitalares, dos recursos humanos, das tecnologias de informação e da implementação de modelos efetivos de governação, com vista à promoção da qualidade, eficácia e eficiência na prestação de cuidados.



“Que glória alcance por saber cuidar”

Divisa do Hospital das Forças Armadas (HFAR), enaltecendo todos aqueles que estão envolvidos na superior missão de tratar as vidas humanas.

LA6.05 – Garantir a sustentabilidade orçamental e financeira do HFAR, designadamente, negociando a amortização da dívida com o IASFA/ADM, estabelecendo planos de pagamento com todos os subsistemas de saúde, promovendo a diversificação das fontes de receita, melhorando a eficiência, o controlo dos processos internos e o combate ao desperdício, e reforçando a partilha de estruturas físicas, de recursos humanos e de sistemas de informação entre o HFAR e o SNS, com vista a rentabilizar as capacidades instaladas.





OE7 – INCREMENTAR o contributo das Forças Armadas para a ação externa da Defesa Nacional.

LA7.01 – Reforçar a divulgação das missões internacionais das Forças Armadas, salientando a importância do contributo de Portugal para a estabilidade internacional, com reflexo na segurança e defesa de Portugal e dos Portugueses.

LA7.02 - Adaptar a participação de militares nacionais nas missões diplomáticas e estruturas militares internacionais, harmonizando os interesses do MDN, do MNE e do EMGFA, no sentido de melhorar a eficácia e racionalizar os recursos disponíveis.

LA7.03 - Contribuir para a dinamização da cooperação no domínio da Defesa, participando no desenvolvimento de um conceito doutrinar mais abrangente, que promova a evolução da atual cooperação técnico-militar, e melhorando e inovando processos, de modo a garantir economia de meios e uma maior eficácia na resposta às oportunidades neste domínio.

LA7.04 - Incrementar a participação das Forças Armadas em missões e exercícios conjuntos e combinados e explorar, de forma mais efetiva, o potencial de emprego de forças conjuntas, promovendo, em articulação com os Ramos, a eficiência na preparação e sustentação de forças, de forma a melhorar a resposta operacional às oportunidades no âmbito dos compromissos assumidos no quadro das organizações internacionais e de outros acordos

bilaterais ou multilaterais em que Portugal participa.

LA7.05 – Reforçar a colaboração com o MNE, em apoio da segurança da diáspora, designadamente através do desenvolvimento ou atualização de planos de contingência e da realização de exercícios.

OE8 – OTIMIZAR o apoio das Forças Armadas a emergências civis

LA8.01 – Desenvolver doutrina conjunta e implementar o modelo de apoio militar a entidades civis nas Forças Armadas, com prioridade para os processos ligados ao **Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais**.

LA8.02 - Desenvolver a cooperação com as estruturas e agentes de proteção civil, melhorando a coordenação de emprego de meios e reforçando a papel das Forças Armadas como agente de proteção civil.

LA8.03 – Desenvolver planos de contingência conjuntos para intervenção das Forças Armadas em situações de **cheias, incêndios, terremotos** (em particular nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira), **acidentes industriais graves e surtos epidémicos ou pandemias**, que enquadrem os planos existentes nos Ramos (Arca, Aluvião, Lira e Faunos), potenciem a capacidade de apoio da saúde militar e incrementem a rapidez de resposta das Forças Armadas no apoio a emergências civis.



LA8.04 - **Incrementar o treino e os exercícios conjuntos e interagências**, em particular nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, tendo em vista reforçar a capacidade e a eficácia da intervenção das Forças Armadas em emergências civis.

LA8.05 – **Reforçar os sistemas de informação e comunicações de apoio à decisão no âmbito do Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais**, tirando partido das capacidades e conhecimento existentes no EMGFA e nos Ramos, designadamente no Centro Meteorológico e Oceanográfico Naval (CMETOC) da Marinha, no Centro de Informação Geoespacial do Exército (CIGEOE) e no Centro de Informação Meteorológica da Força Aérea (CIMFA).

OE9 – APROFUNDAR a cooperação operacional com o SSI e o SIRP

LA9.01 - **Incrementar a colaboração e a articulação operacional com as Forças e Serviços de Segurança**, através de ações de formação conjunta, partilha de informações e implementação de medidas de segurança em eventos das Forças Armadas.

LA9.02 - **Incrementar a colaboração com o SIRP**, através de iniciativas conjuntas nos domínios da formação, da partilha de informações, dos planos de articulação operacional e da execução de várias atividades, designadamente a realização de exercícios com diversas entidades.

LA9.03 - **Desenvolver um plano de articulação operacional para atuação no combate a agressões ou ameaças transnacionais**, em conjunto com o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (conforme estipulado no artigo 26.º da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas), e realizar **exercícios** interagências que permitam validar os mecanismos de articulação.

LA9.04 - **Desenvolver a articulação operacional para a proteção de infraestruturas críticas nacionais**, em conjunto com o Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna (conforme aprovado na Deliberação do Conselho de Ministros n.º 140/2010, de 25 de março), e realizar **exercícios** interagências que permitam validar o plano.

LA9.05 – **Contribuir para a operacionalização de um sistema nacional de gestão de crises**, em articulação com outros órgãos e departamentos do Estado, promovendo exercícios de tomada de decisão nacional, designadamente em ligação com o exercício de gestão de crises da NATO (CMX).





8. Operacionalização e Controlo

Os Objetivos Estratégicos estabelecidos nesta Diretiva serão materializados através dos **Planos de Iniciativas Estratégicas** a elaborar pelos órgãos do EMGFA, de forma alinhada e coerente. Para isso, as diferentes Iniciativas Estratégicas devem ser deduzidas a partir das grandes Linhas de Ação aqui identificadas, de forma a agilizar e a facilitar o processo de alinhamento estratégico.

Os Planos de Iniciativas Estratégicas devem ser desenvolvidos de acordo com um modelo comum e submetidos à homologação do CEMGFA no prazo de 30 dias após a entrada em vigor da presente Diretiva, explicitando, de forma sucinta e clara, a relação com os Objetivos Estratégicos para os quais concorrem as Iniciativas Estratégicas a desenvolver, a Entidade Primariamente Responsável (incluindo o posto e o nome do militar primariamente responsável), o produto desejado e os prazos de conclusão de cada iniciativa.

Caberá ao ADJPC criar um **Núcleo de Consultoria Interna** (NCI), que colabore com os órgãos do EMGFA na tarefa de coordenar o esforço de padronização, harmonização, alinhamento e verificação da conformidade entre a Diretiva Estratégica do EMGFA e os Planos de Iniciativas Estratégicas dos órgãos do EMGFA. O NCI pode envolver elementos externos ao EMGFA.

As Iniciativas Estratégicas de cariz transversal, que requerem uma ação concertada dos órgãos do EMGFA, serão coordenadas por Grupos de Trabalho liderados pelo ADJPC, ou outro órgão designado pelo CEMGFA.

A implementação da Diretiva Estratégica do EMGFA e dos Planos de Iniciativas Estratégicas será objeto de monitorização e avaliação, de forma a permitir aferir o grau de prossecução dos objetivos estabelecidos e implementar eventuais medidas corretivas, ao nível das Linhas de Ação ou das Iniciativas Estratégicas.

A monitorização e a avaliação serão exercidas a dois níveis:

- Ao nível do ADJPC, que assegura a atualização dos indicadores dos Objetivos Estratégicos do mapa da estratégia do EMGFA, monitoriza a sua evolução e avalia as eventuais mudanças da envolvente ambiental do EMGFA;
- Ao nível dos órgãos do EMGFA, que planeiam e controlam a execução das Iniciativas Estratégicas.

Neste enquadramento, devem ser realizados:

- **Pontos de situação da execução estratégica**, através de apresentações orais a realizar pelo ADJPC, no âmbito das reuniões mensais (ou com outra periodicidade que o CEMGFA defina em função das circunstâncias).



- **Revisões operacionais** com uma periodicidade que não deve exceder os seis meses, com o propósito de avaliar o grau de execução da estratégia, ou seja, se os planos estão a ser cumpridos e os resultados expectáveis a ser alcançados. Como resultado, será elaborado um relatório por órgão do EMGFA onde constem as razões dos desvios (se existirem) e propostas para a adoção de medidas corretivas, a submeter ao ADJPC até 15 de julho e 15 de janeiro de cada ano. O ADJPC submete ao CEMGFA, até ao final dos referidos meses, um relatório do estado de implementação da Diretiva Estratégica do EMGFA.
- **Revisões estratégicas** com uma periodicidade anual (no início de cada ano), com o objetivo de ajuizar se a estratégia que está a ser seguida se mantém adequada, ou seja, se as opções adotadas para empregar os meios e alcançar os fins se mantêm válidas. Como resultado, caso se verifique a necessidade de atualizar a estratégia, a Diretiva Estratégica do EMGFA e os Planos de Iniciativas Estratégicas dos órgãos do EMGFA deverão ser ajustados em conformidade.

Para auxiliar a monitorização e o controlo da execução da estratégia, será utilizada a ferramenta informática “Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica” (SMC-GE), a disponibilizar pela Direção de Comunicações e Sistemas de Informação a todos os elementos envolvidos no processo estratégico do EMGFA.

Neste âmbito, serão estabelecidos indicadores que permitam aferir o grau de concretização dos Objetivos Estratégicos relativamente às metas definidas. Com este propósito, serão adotados dois tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado (R)**, também conhecidos como *Lag Indicators*, que medem o resultado obtido na consecução de determinado Objetivo Estratégico, refletindo a visão do que já aconteceu;
- **Indicadores Indutores (I)**, também conhecidos como *Lead Indicators*, que medem a capacidade de sustentação futura dos resultados, transmitindo a visão do que irá acontecer. Existe um relacionamento que sugere que a melhoria de desempenho de um indicador (I) resultará, normalmente, na melhoria de desempenho dos indicadores (R).

A combinação destes dois tipos de indicadores visa conciliar a avaliação do grau de concretização das metas de curto prazo com a perceção da evolução futura do EMGFA, numa perspetiva de longo prazo.

Os indicadores e as correspondentes metas serão estabelecidos num apêndice à presente Diretiva, a submeter pelos responsáveis por cada Objetivo Estratégico à aprovação do CEMGFA até 120 dias após a sua entrada em vigor.

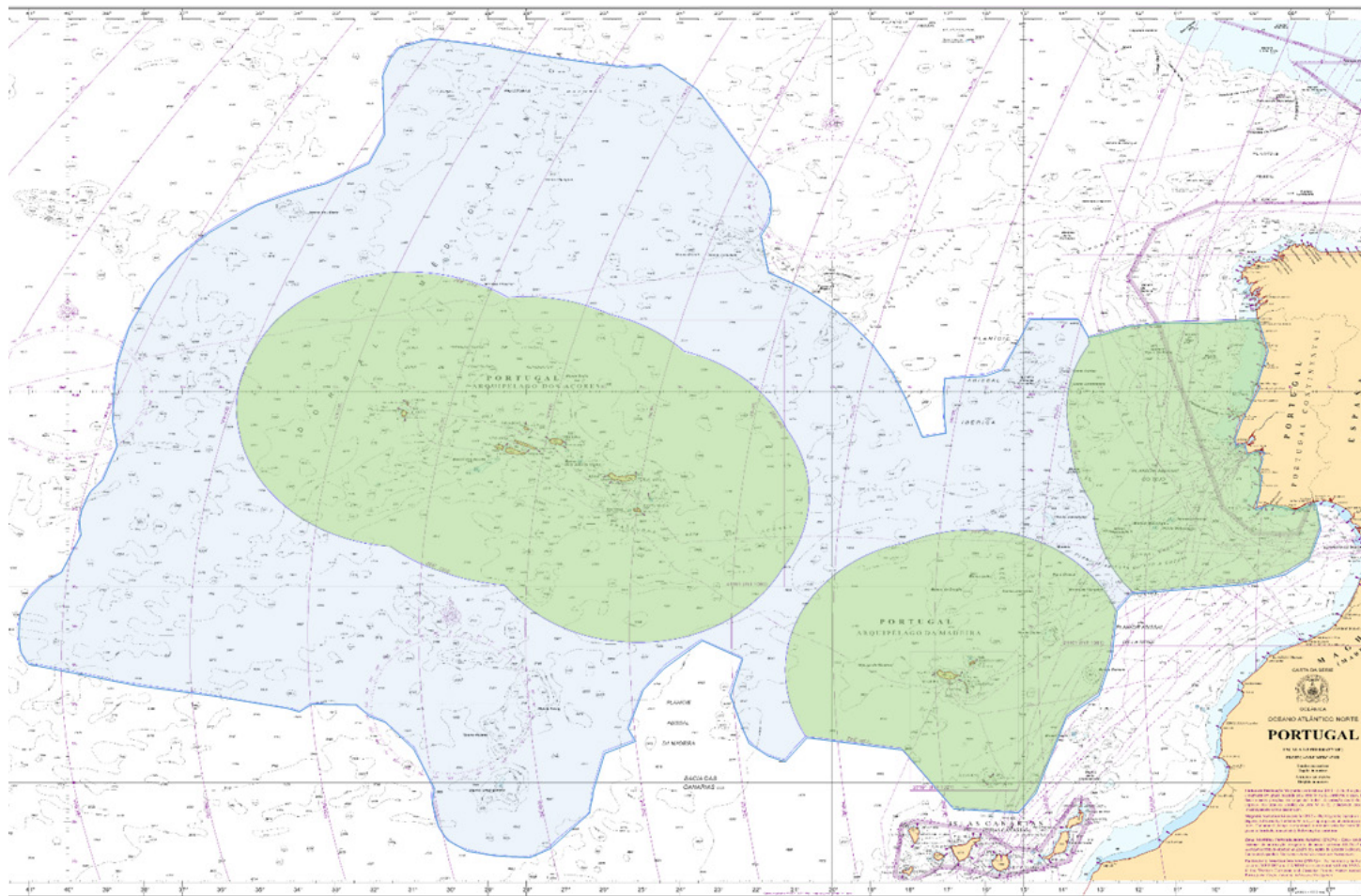


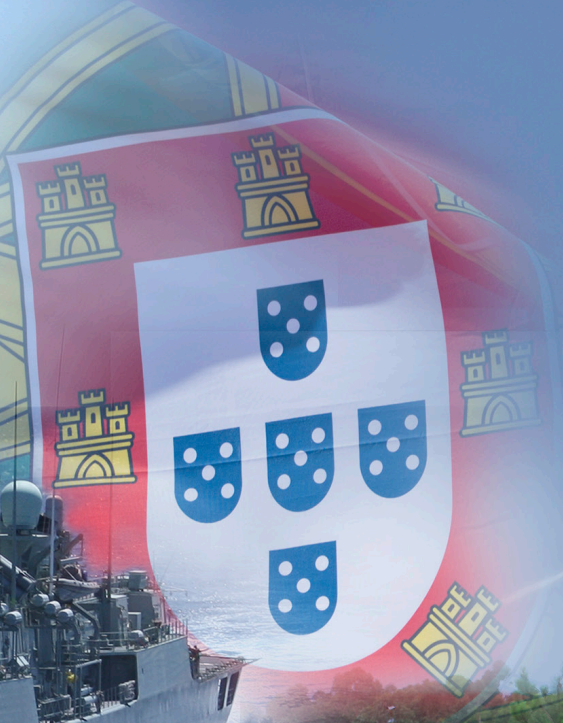


Lista de abreviaturas

ADJPC	Adjunto para o Planeamento e Coordenação	IUM	Instituto Universitário Militar
ADM	Assistência na Doença aos Militares	LPM	Lei de Programação Militar
C4ISR	<i>Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance</i> (Comando, Controlo, Comunicações, Computadores, Informações, Vigilância e Reconhecimento)	MDN	Ministério da defesa Nacional
		MN CD E&T	<i>Multinational Cyber Defence Education and Training</i> (Projeto Multinacional de Formação e Treino em Ciberdefesa)
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares	MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas	NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
CIGEOE	Centro de Informação Geoespacial do Exército	NCI	Núcleo de Consultoria Interna
CIMFA	Centro de Informação Meteorológica da Força Aérea	NCIRC	<i>NATO Computer Incident Response Capability</i> (Capacidade NATO de Resposta a Incidentes de Computadores)
CISMIL	Centro de Informações Militares	ONU	Organização das Nações Unidas
CMETOC	Centro Meteorológico e Oceanográfico Naval	SIRP	Sistema de Informações da República Portuguesa
CMX	<i>Crisis Management Exercise</i> (Exercício de Gestão de Crises)	SMC-GE	Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa	SNS	Serviço Nacional de Saúde
DIRSAM	Direção de Saúde Militar	SSI	Sistema de Segurança Interna
DOTMLPII	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade	SWOT	<i>Stenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forças, Vulnerabilidades, Oportunidades, Ameaças)
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas	UE	União Europeia
GPEN	Grupo de Projeto da Escola NATO	UEFISM	Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar
HFAR	Hospital das Forças Armadas	UMT	Unidade Militar de Toxicologia
IASFA	Instituto de Ação Social das Forças Armadas		
ID&I	Investigação, Desenvolvimento e Inovação		









Gabinete do Chefe do
Estado-Maior-General das Forças Armadas
Telefone: 213 043 789
Email: emgfa_rp@emgfa.pt
www.emgfa.pt

