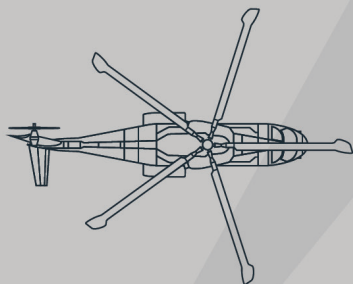
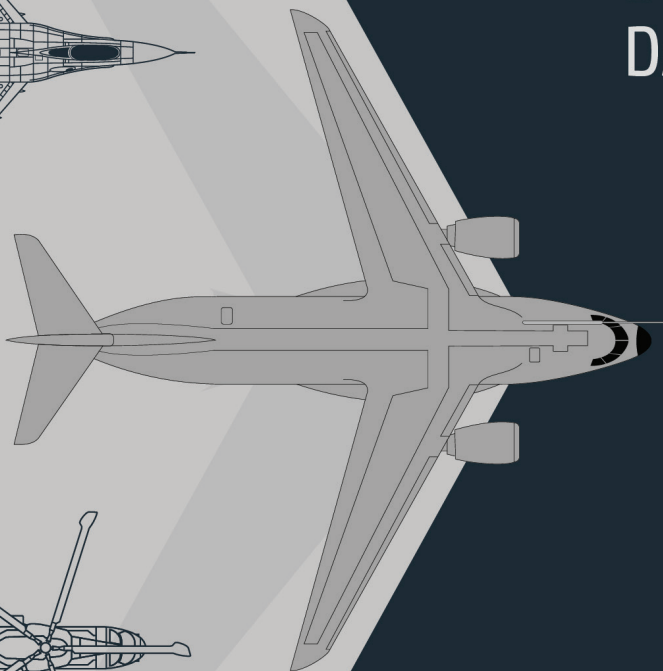
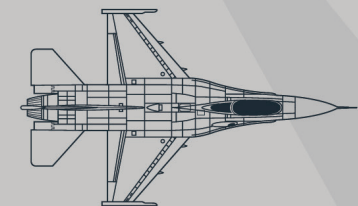


DIRETIVA ESTRATÉGICA DA FORÇA AÉREA



2022
2025

FORÇA AÉREA PORTUGUESA





NOTA DE ABERTURA

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

A Força Aérea está, como sempre esteve ao longo dos seus 70 anos de existência, ao serviço dos portugueses na defesa do espaço aéreo, assegurando a soberania nacional, na satisfação dos compromissos internacionais, no âmbito da defesa coletiva e da segurança cooperativa, bem como na salvaguarda da vida das pessoas e na melhoria da qualidade de vida das populações.

O elevado sentido de missão que caracteriza os nossos militares necessita, face à evolução da sociedade em que vivemos, de ser recentrado de modo a manter a eficácia no cumprimento da missão, a eficiência da geração de poder aéreo, alicerçado na inovação e no sentido de responsabilidade para com a sociedade e com o meio ambiente,

de forma a que, mantendo os nossos valores, possamos responder aos novos desafios sociais, ambientais e geoestratégicos com que continuamente nos deparamos.

Por conseguinte, a presente estratégia, tendo em consideração o quadro legal vigente e a Visão Estratégica para as Forças Armadas, enquadra as Atividades e Ações que integram os Planos Anuais de Atividades (PAA), que decorrem de normas e preceitos legalmente estabelecidos, bem como o planeamento e o desenvolvimento de diretivas setoriais para o período 2022-2025.

Na sua elaboração, com recurso a uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) adaptada, foi analisado o ambiente estratégico atual, do qual resultou a identificação de objetivos estratégicos necessários à transformação da Força Aérea, aproveitando oportu-

nidades e superando ameaças da atual conjuntura, assim como explorando as potencialidades e colmatando vulnerabilidades internas, que permitirão responder de forma mais cabal à missão acometida.

Pretende-se sempre a máxima eficácia das ações que se realizam, ou seja, que a capacidade de resposta, em quaisquer circunstâncias, seja efetuada de forma adequada e sustentada, quer em apoio à componente naval ou terrestre, ao apoio militar a emergências civis, nomeadamente o combate aos incêndios rurais, calamidades naturais e eventos provocados pelas alterações climáticas.

Os Objetivos Estratégicos agora deduzidos procuram responder às perspetivas de gestão superiormente definidas, bem como às minhas orientações estratégicas que, com o complemento de linhas de ação

claras, transversais e abrangentes, resultam num mapa estratégico para o período 2022 a 2025, que melhor explicita o rumo por mim definido para a nossa Força Aérea.

Aos seis Objetivos Estratégicos definidos corresponderão Linhas de Ação cuja operacionalização será consubstanciada por um plano de Iniciativas Estratégicas (globais ou setoriais), consideradas "entregáveis", e que serão estruturantes para os resultados que se pretendem alcançar, ao mesmo tempo que interligam o plano estratégico com o operacional.

Considero por fim que, com a perseverança, dedicação e empenho, todos os que servem na nossa Força Aérea, apoiados por esta Diretiva Estratégica, serão capazes de superar os desafios que diariamente se nos depa-ram, honrando a nossa memória, mas mar-

cando o presente com firmeza e preparando o futuro com determinação, sempre fazendo jus ao lema que nos une "EX MERO MOTU"!

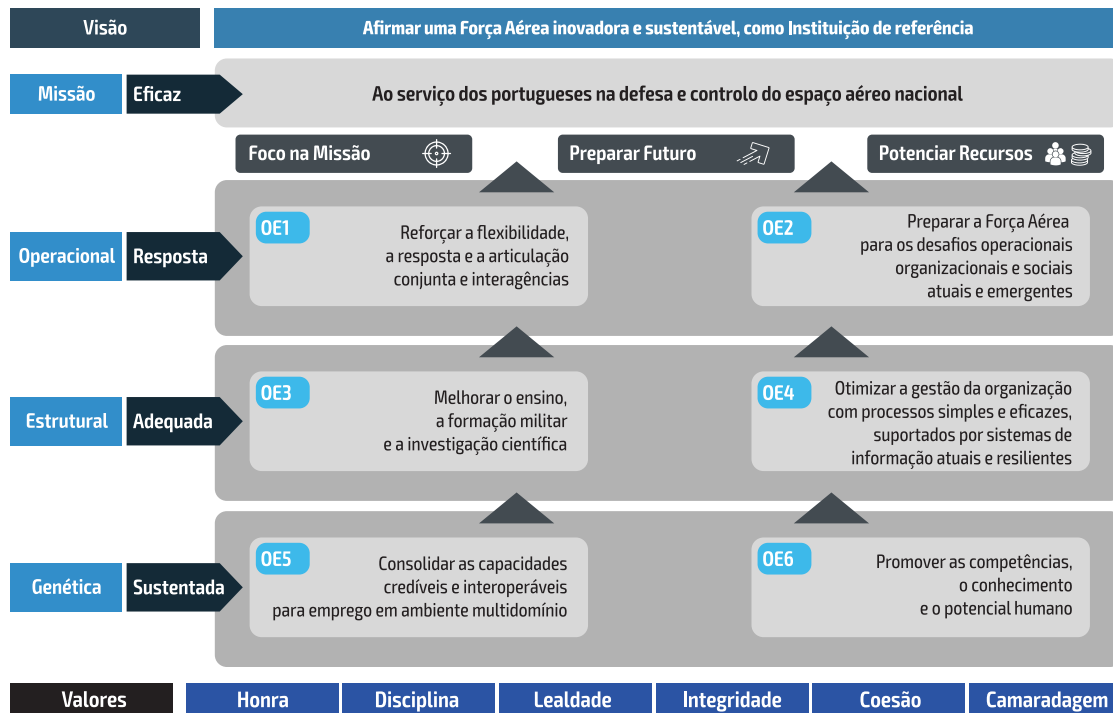
João Guilherme Rosado Cartaxo Alves

General Chefe do Estado-Maior da Força Aérea



MAPA DA ESTRATÉGIA DA FORÇA AÉREA

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025



O mapa da estratégia apresenta graficamente o processo de criação de valor da Organização descrevendo as ligações causa-efeito entre os objetivos nas perspetivas de gestão elencadas.

**Nota de Abertura 03**

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
General João Guilherme Rosado Cartaxo Alves

Mapa da Estratégia da Força Aérea 06**Missão 08****Perspetivas de Gestão 10****Visão 11****Valores 13****Orientações Estratégicas 14****Objetivos Estratégicos 16****Análise *SWOT* 20****Linhas de Ação 27****Operacionalização, Controlo e Ajustamento 33****Lista de Abreviaturas 34**



MISSÃO

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025



A Força Aérea tem por missão **participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação, aprontamento e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.**

Incumbe ainda à Força Aérea, nos termos da Constituição e da lei:

- 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;
- Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;

Militar da Força Aérea Portuguesa transportando a Bandeira Nacional e da Força Aérea que acompanham as Forças Nacionais Destacadas em missões internacionais.

- Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável, conforme os respetivos programas quadro;
- Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança, nos termos previstos na alínea d) do n.º 2 do artigo 12.º e no artigo 27.º da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), aprovada pela Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto;
- 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, nos termos previstos na alínea e) do n.º 2 do artigo 12.º da LOBOFA;
- Cumprir as missões que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA);

- Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN).

No âmbito das suas atribuições a Força Aérea exerce a autoridade do Estado nas zonas marítimas sob soberania ou jurisdição nacional e ainda em alto-mar, nos termos da lei e do direito internacional, assegurando o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo (SBSA).

Executa atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património.

Em síntese, a Força Aérea está **ao serviço dos Portugueses na defesa e controlo do espaço aéreo nacional**.



PERSPETIVAS DE GESTÃO

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

Para se atingirem os desígnios atinentes ao cumprimento da missão é necessário um rumo para a Força Aérea que promova a melhoria e a resposta apropriada aos diversos reptos. Só desta forma se preserva o prestígio e o cumprimento cabal da missão que, considerando o permanente desenvolvimento dos ambientes internos e externos, é refletida nas seguintes Perspetivas de Gestão Estratégica:

- **Perspetiva Genética**, que reflete o planeamento estratégico de capacidades e de aplicação de forma **sustentada** e eficiente dos recursos necessários na preparação da organização para os desafios futuros;

- **Perspetiva Estrutural**, traduz e articula de forma **adequada** a estrutura organizacional e operacional como forma de influenciar eficazmente o produto operacional;
- **Perspetiva Operacional**, que explicita a **resposta** das capacidades multidomínio em contextos específicos, conjuntos, combinados ou interagências em missões e tarefas de cariz único militar ou no âmbito de apoio direto às populações;
- **Perspetiva de Missão eficaz**, integra e combina as perspetivas anteriores com vista a fortalecer a Força Aérea como Instituição de referência.

Aeronave KC-390 que integrará a frota de aeronaves da Força Aérea Portuguesa durante o ano de 2023.





UAS (Unmanned Aircraft Systems) da Força Aérea Portuguesa momentos antes de descolar para mais uma missão.

Na vida da Instituição Militar é natural que a alteração do seu Comandante signifique mudança de ideias, vontades, escolhas, planos e projetos para o futuro.

É meu desígnio tornar a Força Aérea mais moderna, mais capaz, mais flexível, mais inclusiva, mais sustentável, mais motivada e resiliente, alinhada com o futuro, com meios, forças e organização adequadas, para que possa responder eficazmente às missões que lhe forem atribuídas ao serviço da Nação e dos seus cidadãos.

A concretização deste desiderato traduz-se num esforço de melhoria constante, que só se alcança se o olharmos de frente, se congregarmos sinergias e vontades, que permitam fazer ajustes que a necessidade justifique e as novas circunstâncias dos próximos três anos exijam.

Por isso, considero ser meu dever definir e partilhar, com todos os militares e civis da Força Aérea, a minha Visão para a Força Aérea.



Afirmar uma Força Aérea inovadora e sustentável, como Instituição de referência que traduz a postura da Força Aérea no País e no Mundo, pela excelência da sua resposta, pronta e abnegada, assente nos valores da identidade nacional e das virtudes militares, mantendo como foco a Missão e o serviço ao País e ao cidadão.

Mantendo os altos desígnios da Organização em ser uma referência na contribuição para a inovação e para a sustentabilidade nas dimensões:

Económica e organizacional, na defesa do património cultural e histórico, mantendo a sustentabilidade das capacidades operacionais e o dispositivo;

Social, no respeito humanitário (da pessoa humana), entajuda e sentido de pertença, que se constitui como um vínculo inolvidável e uma

união entre o passado, o presente e o futuro, consolidando assim valores, virtudes e atitudes intergeracionais, sempre consciente dos seus deveres;

Ambiental, devemos ambicionar a diminuição da sua pegada ecológica, aliando as suas atividades e procedimentos ao saber e à investigação e desenvolvimento.





A visão é suportada num conjunto de valores pelos quais se devem rever todos os militares e civis que servem na Força Aérea e que tem como principais pilares **a Honra, a Disciplina, a Lealdade, a Integridade, a Coesão e a Camaradagem.**

A Honra traduz-se no respeito, caráter e reconhecimento e numa conduta de extraordinário zelo, assumindo padrões éticos e morais irrepreensíveis e de idoneidade comprovada em todas as ações e comprometimentos.

A Disciplina como fator determinante para atingir a unidade de esforço e como norma de comportamento para garantir o sucesso da missão e que integra todos os deveres da sociedade em geral e dos específicos que regulam a condição militar.

A Lealdade como força motriz da disciplina, praticada com verdade e assente nos princípios éticos.

A Integridade assenta essencialmente na honestidade e retidão de caráter, mas também na perseverança em manter fortes princípios morais que se consubstanciam numa postura responsável e transparente no comprometimento que tem para com a Nação.

A Coesão que traduz a força que nos une para lidar com os desafios e as situações adversas de perigo ou ameaças.

Apesar dos valores distintivos elencados, enfatiza-se que outros valores que nos são genéticos, tais como a **Camaradagem**, o Espírito de Missão, a Ética, o Mérito e a Valorização das Pessoas, a procura da Excelência, continuam presentes na forma de estar de quem serve Portugal na Força Aérea e sempre na procura da capacidade de resposta adequada às solicitações.



ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

Para corporizar o cumprimento da missão em toda a sua plenitude são adotadas, no processo de planeamento estratégico, três orientações estratégicas:

Foco na Missão

As operações aéreas, enquanto componente material visível da genética do poder aéreo, terão que contar com o envolvimento de todos os seus atores. Para o efeito, do ponto de vista organizacional, da regeneração de Sistemas

de Armas e da prontidão operacional, deverão permitir que possíveis lacunas detetadas sejam prontamente colmatadas por redundâncias, garantindo o cumprimento imediato de quaisquer solicitações, transmitindo um caráter ubíquo e de confiança ao país.

**Aeronave
P-3C CUP+ ORION**
da Força Aérea
Portuguesa a
parquear na placa
logo após mais uma
missão de vigilância
marítima cumprida
com sucesso.



¹ Atributos do líder inclusivo: Compromisso; Coragem; Reconhecimento das Especificidades; Curiosidade; Inteligência Cultural e Colaboração.

Figura ilustrativa de um cenário multidomínio com a integração de sistemas satélite, plataformas de 5.ª Geração e C2 (crédito da foto da aeronave F-22 incluída na ilustração: *United States Air Force*).

Preparar o futuro

Com a Inovação pretende-se desenvolver novos modelos para a execução das atividades, bem como implementar métodos e processos, que se reflitam na promoção da Força Aérea como pioneira e criativa, retomando um critério genético vigente desde a sua criação.

Potenciar os recursos

A busca pelo comprometimento de todos promove a lealdade e o trabalho coletivo, baseado nos valores e na busca de propósitos comuns, fomentando a igualdade de género e de oportunidades, encorajando e apoiando a iniciativa, a criatividade e a gestão dos riscos. Do ponto de vista social, o compromisso das pessoas é uma responsabilidade assumida, pugnando-se para que as pessoas se sintam envolvidas e motivadas para cumprirem a missão, assegurando em contínuo uma liderança inclusiva¹ e uma cultura de busca do “saber fazer” que permita a realização de todos.





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

Para a definição de objetivos torna-se necessário proceder à análise de fatores **endógenos** – permitindo desse modo identificar potencialidades e vulnerabilidades – bem como de fatores **exógenos**, que permitirão extrair oportunidades e identificar ameaças. Esta análise, cuja referência basilar foi a Visão do CEMGFA para as Forças Armadas, consolida a construção de uma estratégia adequada à realidade e alicerça as avaliações e escolhas das opções que promoverão as iniciativas estratégicas.

Fatores Externos

A invasão Russa da Ucrânia veio alterar o **status quo** securitário na Europa e despertar os cidadãos europeus para a necessidade de umas Forças Armadas robustas, flexíveis e resilientes. Esta agressão levou a que a Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) alterasse drasticamente o Conceito Estratégico. Com a aprovação da Bússola Estratégica, a UE, por

sua vez, pretende de forma muito pragmática fortalecer as capacidades de defesa dos Estados-Membros.

No entanto, no contexto genérico global, as várias organizações internacionais, incluindo a Organização das Nações Unidas (ONU), traçam cenários plausíveis que poderão afetar o mundo global, cujas repercussões atingirão as Forças Armadas nacionais e a Força Aérea em particular, orientando não só o modo de combater, como sobretudo o processo de edificação de forças.

Neste particular, o aumento da conflitualidade será decorrente de tendências emergentes:

- **Ciência e Tecnologia:** O ritmo da evolução da tecnologia, que frequentemente se apresenta disruptiva, é suportada por enormes avanços da ciência e obrigará as organizações a inovar e introduzir sistemas suportados por inteligência artificial (AI) e de *machine learning*,

² C4/ISR - *Command, Control, Communications and Computers Intelligence, Surveillance and Reconnaissance.*

Aeronave F-16 M
em reabasteci-
mento aéreo com
uma aeronave
norte-americana no
âmbito da NATO.

interligados em redes físicas e virtuais assentes em sistemas com elevadas capacidades de processamento e de armazenamento. Estes fatores têm reflexos na tecnologia aplicada nos sistemas de defesa, com principal impacto nas plataformas aéreas de nova geração, sensores e no armamento.

- **Demografia:** A população europeia não está a ser regenerada e o envelhecimento é cada vez mais agravado. África e Ásia serão os principais responsáveis pelo aumento da população mundial,

elevando-se o risco de aumento de novas doenças. As migrações tendem a aumentar e a alavancar os desafios securitários e identitários nacionais.

- **Ameaças e desafios:** Movimentos populistas e extremistas tirarão vantagem dos nacionalismos exacerbados; no plano da ideologia/cultura/religião para poderem superar a lealdade aos Estados-Nação. Estas ameaças exigirão Forças capazes de permanecer em combate de alta intensidade e duração em todos os domínios, sendo autossustentadas, mas também modulares, adequando-se para abordar toda uma gama de futuras missões militares, com capacidade de negar os sistemas C4/ISR² ao adversário através de ciberataques.



Fatores Internos

Do ponto de vista nacional, vários serão os problemas e desafios a afetar a Defesa Nacional, com consequências inevitáveis na Força Aérea como ramo militar responsável pela defesa do espaço aéreo nacional e garante de uma situação aérea capaz de permitir o sucesso e a segurança das operações militares, constituindo-se como um promotor credível para o estabelecimento de um clima de segurança e de confiança.

- **Capacidades Aéreas:** A edificação de capacidades aéreas para operações multi-domínio³ caracteriza-se pela integração de novas tecnologias em ambiente multicompartimentada e conceitos de emprego, a que acresce o alargamento do espectro de missão da Força Aérea, nomeadamente com integração de meios aéreos para ações de proteção civil. Adicionalmente, a sustentação dos sistemas de armas

e a definição de planos para acautelar, em tempo, a sua substituição por meios modernos e de última geração, integrados com os sistemas de comando e controlo e comunicações resilientes e interoperáveis com as estruturas nacionais e internacionais de defesa.

- **Governança e Tomada de Decisão:**

Neste âmbito identificam-se os fatores que influenciam a colaboração efetiva no esforço conjunto com o Ministério da Defesa Nacional e com o Estado-Maior-General das Forças Armadas. Esses fatores prendem-se sobretudo com a complexidade do processo de tomada de decisão, com ferramentas colaborativas de gestão desadequadas, falta de formação específica em gestão estratégica de projetos a que acresce alguma falta de cultura organizacional e institucional.

³ Multi-Domain Operations (MDO)
– Operações compostas pelos domínios aéreo, terrestre, marítimo, espacial, ciberespaço, além do espectro eletromagnético. As ações da força são executadas em múltiplos domínios, sendo o planeamento integrado e a execução sincronizada à velocidade e escalas necessárias ao cumprimento da missão (USAF, 2021).

UAS (Unmanned Aircraft Systems) da Força Aérea Portuguesa durante a aterragem após uma missão de proteção civil no âmbito do Dispositivo Especial de Combate a Incêndios Rurais (DECIR).

- **Ambiente:** o ambiente é entendido enquanto questão transversal, manifestado nas alterações climáticas, na poluição e na escassez de recursos, provocando tensões na sociedade que podem degenerar em conflitos. As catástrofes naturais, devido às alterações climáticas, exigem maior eficácia nas Forças Armadas e em particular na Força Aérea.

Integrando todos os fatores levantados pelas análises dos ambientes externos e internos de modo a poder gerar uma resposta militar

credível, em linha com os aliados da NATO e Estados-Membros da UE, identificam-se as características que devem guiar a forma de combater e orientar a edificação de capacidades, realçando-se:

- Resposta e Dissuasão credíveis;
- Operações Multidomínio através da integração efetiva do Espaço e do Ciberespaço;
- Ritmo de Batalha elevado devido à disponibilização imediata de informações para tomada de decisão suportada por sistemas C4/ISR robustos e resilientes;
- Flexibilidade e disponibilidade imediata e sustentada para as opções de resposta militar.



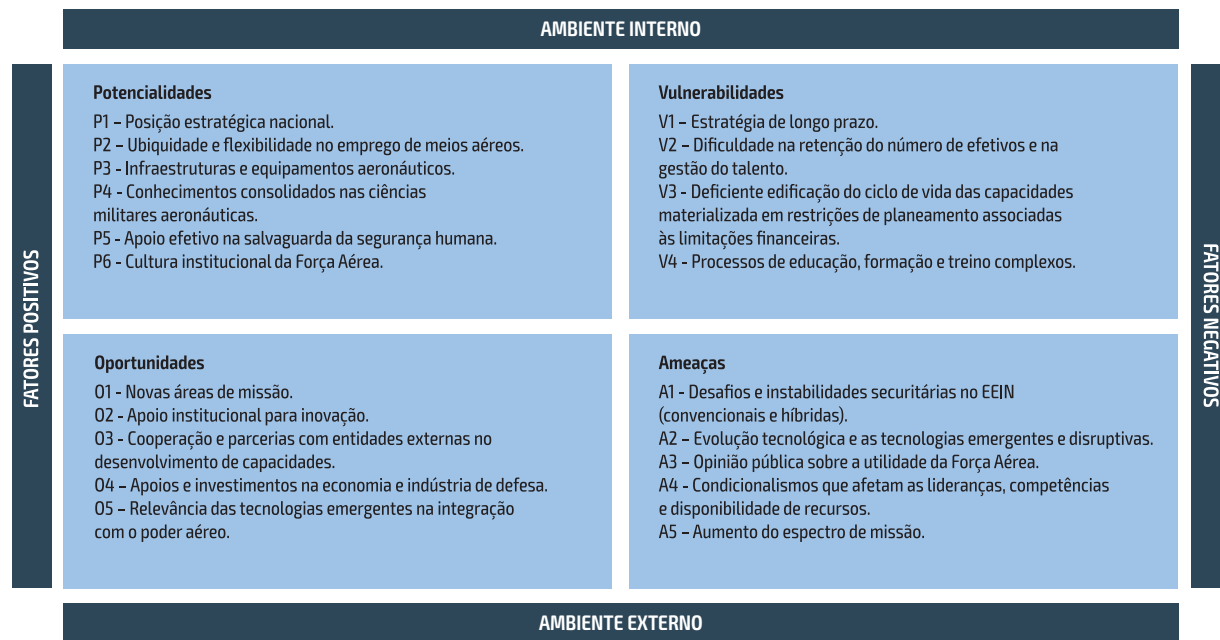


ANÁLISE SWOT

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

A matriz seguidamente exposta permitiu identificar Linhas de Orientação Estratégica que visam potenciar oportunidades, externa e interna, explorando potencialidades capazes

de superar ameaças que se enfatizarão se não existir um ímpeto de transformação e de atualização constante e atento.



	POTENCIALIDADES	VULNERABILIDADES
OPORTUNIDADES	GARANTIR uma capacidade de resposta imediata e flexível APLICAR o conhecimento no desenvolvimento institucional COOPERAR externamente no desenvolvimento de capacidades militares CONSOLIDAR o empenho nas novas áreas de missão OTIMIZAR a articulação operacional conjunta em ambiente multidomínio	FOMENTAR a inovação e transformação de sistemas e processos EXPLORAR o potencial das pessoas INVESTIR na capacidade nacional de desenvolvimento de capacidades ADAPTAR a formação e treino às especificidades e exigências da missão
AMEAÇAS	INCREMENTAR a investigação e o conhecimento científico EDIFICAR capacidades adequadas aos cenários de emprego RENTABILIZAR as infraestruturas e os equipamentos aeronáuticos	REFORÇAR a relevância na estrutura das Forças Armadas INCREMENTAR a atratividade e comprometimento com a organização DINAMIZAR a procura efetiva de fontes alternativas de financiamento FORTALECER a imagem pública da instituição

As linhas de orientação estratégica identificadas a partir da análise SWOT resultam das relações entre as potencialidades e vulnerabilidades internas com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, proporcionando a identificação de seis Objetivos Estratégicos, em sintonia com as

perspetivas de gestão elencadas e enquadrados pelas três orientações estratégicas definidas (**Foco na Missão, Preparação do Futuro, Potenciar os Recursos**).

Objetivo Estratégico 1 – REFORÇAR a flexibilidade, a resposta e a articulação conjunta e interações:



**Operador em
consola da
aeronave C-295M**
durante uma
missão de
vigilância marítima.

Visa eliminar deficiências e melhorar o emprego das capacidades, forças e meios em cenários complexos, negados e difusos, quando integrados em operações militares conjuntas e ou combinadas como a resposta a emergências, outras missões de apoio direto às populações ou na salvaguarda dos recursos nacionais.

O efeito a atingir será o cumprimento das missões em tempo, com eficácia e em segurança.

Objetivo Estratégico 2 – PREPARAR a Força Aérea para os desafios operacionais, organizacionais e sociais atuais e emergentes:

Pretende potenciar a capacidade da Força Aérea em cumprir com eficácia a missão atribuída, mesmo em novas áreas de missão. As novas dinâmicas sociais, a questão ambiental e as dificuldades na captação de efetivos exigem alterações transversais e em diversos níveis de decisão nas formas como se geram e se empregam os recursos para que se traduzam em verdadeiro produto operacional.

Cadete da Academia da Força Aérea durante uma cerimónia realizada nesta Instituição de Ensino Superior da Força Aérea Portuguesa.

O efeito a atingir será a capacitação da Força Aérea com meios, organização e processos inovadores, através de iniciativas ao nível dos sistemas e de novas metodologias que potenciem e promovam o cumprimento da missão e dos compromissos internacionais.

Objetivo Estratégico 3 – MELHORAR o ensino, a formação militar e a investigação científica:

Visa promover e reconhecer a qualidade do ensino e formação ministrada pela Força Aérea e ao mesmo tempo enquadrar a investigação científica na especificidade das ciências militares aeronáuticas de forma a tornar incontornável a ação da Força Aérea nesta área do conhecimento.

O efeito a atingir será o reconhecimento externo de referência das pessoas formadas e qualificadas na Força Aérea e a sua integração plena na comunidade científica militar aeronáutica e espacial.





Objetivo Estratégico 4 – OTIMIZAR a gestão da organização com processos simples e eficazes suportados em sistemas de informação atuais e resilientes:

Visa alterar o paradigma da centralização e da complexidade de processos. Pretende-se a simplificação e agilidade na tomada de decisão, através de um processo de transição digital sustentado e apoiado nomeadamente na internet das coisas (*internet of things*), sensores inteligentes, *cloud computing*, impressão 3D, entre outras.

O efeito a atingir será a transformação digital da organização de forma a aumentar a produtividade e a eficiência dos recursos existentes.

Objetivo Estratégico 5 – CONSOLIDAR as capacidades credíveis e interoperáveis para emprego em ambiente multidomínio:

Este objetivo visa priorizar a edificação de capacidades para emprego em ambiente mul-

Militar da
Força Aérea
a operar no
Data Center
instalado na
Direção de
Comunicações e
Sistemas de
Informação.

Aeronave AW119

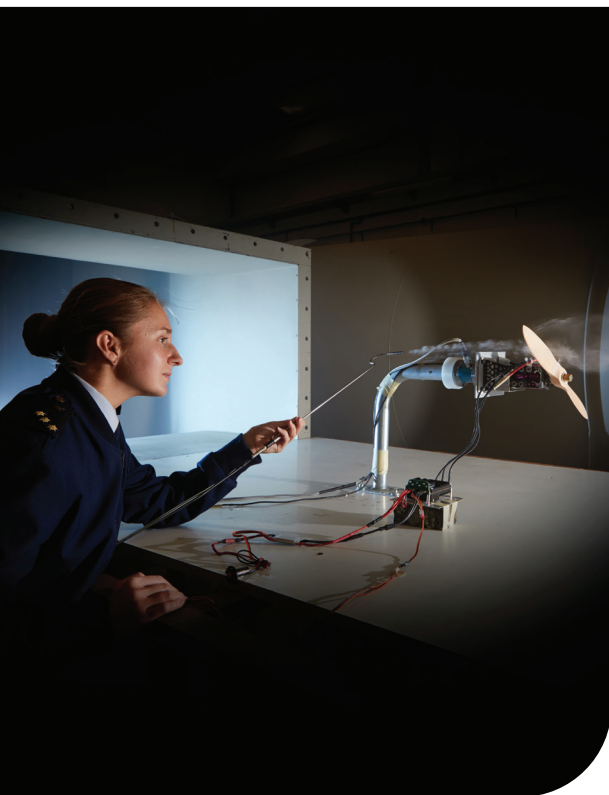
Koala da Força Aérea Portuguesa, numa missão no âmbito do DECIR.

tidomínio, através da aplicação dos recursos financeiros em projetos que se enquadrem efetivamente nas capacidades do Sistema de Forças Nacional e noutras áreas de missão, como o combate aos incêndios rurais, e em

meios adequados para responder às missões específicas da Força Aérea.

O efeito a atingir será a constituição de um sistema de capacidades adaptadas ao emprego em ambiente multidomínio.





Objetivo Estratégico 6 – PROMOVER as competências, o conhecimento e o potencial humano:

Este objetivo visa explorar as potencialidades das pessoas que sirvam o propósito da organização, promovendo a gestão do conhecimento. O futuro da organização depende das pessoas e suas competências. Para além de ser um recurso escasso, ainda alimenta a forte competição entre instituições. A gestão e a retenção do talento, o incentivo à igualdade de género e o aumento da autonomia das pessoas contribuirão para ganhos de eficiência e para a eficácia na operação concorrendo para uma sociedade mais resiliente e para a transferência do conhecimento intergeracional;

O efeito a atingir será o aproveitamento pleno do conhecimento e das competências do indivíduo de forma a enriquecer o coletivo.

**Cadete da
Academia da
Força Aérea** no
laboratório em
experiências de
aerodinâmica.

Aeronave C-130H da Força Aérea Portuguesa no aeroporto da Ilha do Faial, durante uma missão de transporte interilhas.

As linhas de ação são a forma mais direta de se atingirem os objetivos estratégicos definidos e enquadrar as iniciativas a desenvolver. Cada OE é decomposto em três linhas de ação (LA), para facilitar o alinhamento entre objetivos, as iniciativas, atividades e ações que devem ser identificadas no plano de implementação da estratégia, traduzindo-se na base para o desenvolvimento de Diretivas Setoriais.

OE1 - Reforçar a flexibilidade, a resposta e a articulação conjunta e interagências

LA1.1 – Incrementar a participação em exercícios conjuntos e combinados com vista a aumentar a prontidão, qualificação e adaptação das tripulações nos cenários previstos para as missões da Força Aérea.



LA1.2 – Melhorar a eficácia no emprego das Capacidades Aéreas em operações militares, em apoio à Autoridade Aeronáutica Nacional ou em ações de proteção civil.

LA1.3 – Garantir forças e meios destinados ao aprontamento, sustentação e emprego em operações aéreas, na geração de poder aéreo, maximizando o treino operacional e o recurso a sistemas avançados/modernos de simulação.

OE2 – Preparar a Força Aérea para os desafios operacionais, organizacionais e sociais atuais e emergentes

LA2.1 – Promover a imagem da Força Aérea através da divulgação da missão, valores e cultura, enaltecendo a importância do cidadão na defesa e no serviço a Portugal, valorizando a profissão militar e os militares que a desempenham.

Aeronave EH-101 Merlin durante uma missão de treino na Base Aérea N.º 6, no Montijo.



**Formação de
Aeronaves F-16M**
em sobrevoo da
albufeira da
barragem
do Alqueva.

LA2.2 – Definir a estratégia genética e estrutural da Força Aérea 2040 para a adequação e o alinhamento dos projetos de edificação de capacidades militares em conformidade com o Sistema de Forças e o seu Dispositivo.

LA2.3 – Privilegiar as fontes de energias renováveis e a adoção de práticas amigas do ambiente nos domínios do ar, ruído, água, solo, biodiversidade e *habitats* naturais.

OE3 – Melhorar o ensino, a formação militar e a investigação científica

LA3.1 – Adequar os modelos de ensino e a formação militar às necessidades efetivas da Força Aérea e demais estruturas conjuntas da Defesa Nacional.



LA3.2 – Expandir as áreas de investigação para domínios do Espaço e do Ciberespaço, explorando o desenvolvimento de tecnologias disruptivas para aplicação em operações militares na dimensão das tecnologias emergentes.

LA3.3 – Contribuir com a Base Tecnológica e Industrial de Defesa, Sistema Científico e Tecnológico Nacional, em projetos de investigação e desenvolvimento nas áreas das capacidades militares e das tecnologias emergentes.

OE4 - Otimizar a gestão da organização com processos simples e eficazes suportados em sistemas de informação atuais e resilientes

LA4.1 – Promover a transição digital e a desmaterialização de processos explorando técnicas e tecnologias ágeis que facilitem a eficiência, reduzam a pegada ecológica e a complexidade do processo de tomada de decisão.

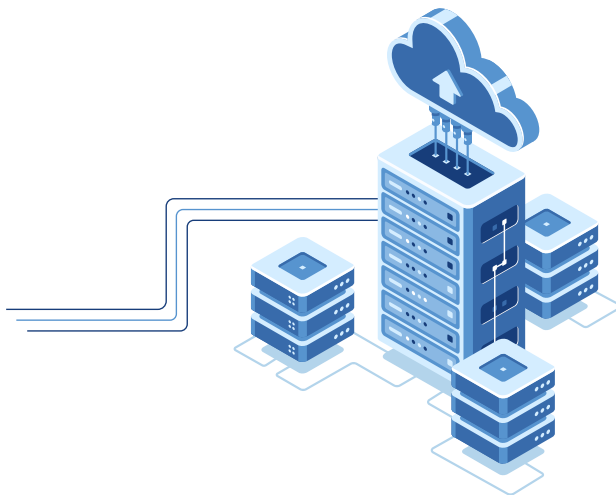
Aeronave C-295M

no momento da
descolagem numa
pista não
preparada durante
um exercício
multinacional.



LA4.2 – Desenvolver Sistemas de Informação modulares e resilientes com capacidade de evolução adaptativa, integrados com o domínio de ciberespaço assentes em modelos de gestão de redes e *data centres* derivados de arquiteturas modernas.

LA4.3 – Dinamizar o envolvimento em projetos inovadores fomentando a cultura da mudança e da melhoria contínua.



OE5 – Consolidar as capacidades credíveis e interoperáveis para emprego em ambiente multidomínio

LA5.1 – Reforçar a capacidade de C4/ISR e de análise dos domínios aéreo e espacial com sistemas e plataformas robustas e resilientes assentes em conceitos de emprego nacional conjunto e alinhados com os requisitos de interoperabilidade da NATO.

LA5.2 – Aumentar as capacidades específicas para operações multidomínio conferindo as características técnicas e operacionais adaptadas aos requisitos para emprego em operações de luta aérea, ataque, mobilidade aérea, recuperação e integração na força.

LA5.3 – Aperfeiçoar o modelo de edificação de capacidades baseado numa cultura de gestão de projetos e na aplicação eficaz dos recursos financeiros, alinhado com um modelo de continuidade de serviços adequado.

OE6– Promover as competências, o conhecimento e o potencial humano

LA6.1 – Reforçar os conhecimentos nas áreas das ciências, técnicas e tecnologias militares aeronáuticas transversais à defesa fomentando a cultura militar conjunta e aperfeiçoando as áreas do saber essenciais às funções de Estado-Maior.

LA6.2 – Explorar o potencial das pessoas envolvendo-as em projetos e iniciativas que promovam a inovação aberta garantindo o seu reconhecimento e criando condições para testar, implementar e ajustar as iniciativas consideradas inovadoras.

LA6.3 – Rever o modelo de captação, formação e retenção de militares de forma a adaptar a estrutura organizacional às exigências que caracterizam a condição militar em alinhamento com os valores da instituição.

LA6.4 – Promover a igualdade de género, integrando-a nos objetivos e nas ações a todos os níveis, reconhecendo e respeitando as diferenças individuais como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria de capacidades, valorizando o talento e combatendo a discriminação.





Para a operacionalização das linhas de ação que levem à concretização dos objetivos estratégicos definidos na presente diretiva, é necessário um Plano de Iniciativas Estratégicas (PIE). Este plano deve contemplar as iniciativas estratégicas propostas pelos órgãos, entidades e unidades da Força Aérea, alinhadas com cada linha de ação traçada, coerentes e relevantes para a concretização dos objetivos estratégicos definidos.

O PIE deve concretizar-se numa base de dados aberta e disponível em plataforma própria, detalhando a relação entre os objetivos estratégicos, as linhas de ação e as iniciativas estratégicas. Deve ainda explicitar a Entidade Primariamente Responsável (incluindo a identificação do militar responsável), o resultado a obter com cada iniciativa e o seu prazo de execução.

A verificação e o alinhamento das iniciativas estratégicas com a diretiva estratégica deverão

ser garantidos pelo VCEMFA, através do EMFA com a colaboração de elementos de outras entidades, órgãos ou serviços.

Devem ser adotadas duas tipologias de revisões à execução da estratégia:

a. Revisão Executiva com uma periodicidade mensal avaliando a execução da estratégia, identificando e propondo medidas corretivas;

b. Revisão Estratégica com uma periodicidade anual verificando a sua plena execução da estratégia e aplicando as medidas corretivas de nível estratégico que levem a realinhamento entre a visão, missão e os objetivos estratégicos.

As ferramentas de controlo e monitorização da execução da estratégia deverão constituir-se essencialmente em *dashboards* desenvolvidos em *MS Power BI* que permitam identificar de forma simples e descentralizada, por níveis, o grau de cumprimento.

LISTA DE ABREVIATURAS

Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022 - 2025

AAN - Autoridade Aeronáutica Nacional

AI - *Artificial Intelligence* (Inteligência artificial)

BTID - Base Tecnológica e Industrial de Defesa

C2 - *Command and Control*

C4/ISR - *Command, Control, Communications and Computers Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*

CEMFA - Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

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

EMFA - Estado-Maior da Força Aérea

EMGFA - Estado-Maior-General das Forças Armadas

LA - Linhas de Ação

LOBOFA - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

MDN - Ministério da Defesa Nacional

MS - Microsoft

NATO - *North Atlantic Treaty Organization*
(Organização do Tratado do Atlântico Norte)

OE - Objetivo Estratégico

PIE - Plano de Iniciativas Estratégicas

SBSA - Serviço de Busca e Salvamento Aéreo

SCTN - Sistema Científico e Tecnológico Nacional

SI - Sistemas de Informação

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Vulnerabilidades, Oportunidades e Ameaças)

UE - União Europeia

VCEMFA - Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea



Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

emfa.pt