

Nº601 • DEZ24 • €1,50

R E V I S T A  D A
A R M A D A



ANOS DE
TRANSFORMAÇÃO



Natal é sinónimo de família e de união, mas é, também, uma oportunidade para refletirmos sobre o caminho que percorremos, as dificuldades que sentimos e as vitórias que alcançámos.

Ao concluir os três anos do meu mandato, no comando da Marinha e como Autoridade Marítima Nacional, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos vós - militares, militarizados, civis e polícias marítimos - pelo empenho, dedicação e brio, que colocaram na faina de cada dia.

Devemos estar orgulhosos, pois muito foi realizado. O processo de transformação encetado na Marinha concentrou-se em cinco dimensões: preparação do capital humano, dispersão de bases e de meios, modernização da Esquadra, inovação tecnológica e operações abrangentes.

A Marinha procura valorizar as pessoas que nela trabalham, reconhecer o mérito e recompensar o seu esforço. Nesta medida, destaco as medidas implementadas na melhoria das condições dos militares, onde foi pugnado, junto da Tutela, o aumento das condições remuneratórias e do suplemento de embarque. Este suplemento sofreu um aumento nunca verificado até então, compensando o esforço daqueles que andam no mar. Reestruturámos a nossa formação e criámos a classe do Serviço Naval. Implementámos o Plano de Recrutamento da Marinha para agilizar o processo de ingresso, melhorar a comunicação, flexibilizar as provas

de seleção e o acesso direto aos quadros permanentes. Ainda relativamente ao capital humano e preocupados com a melhoria das suas condições, demos os primeiros passos para a edificação da capacidade de alojamento para os militares, seja através do projeto da Aldeia Naval, ou da reformulação das cobertas velhas da Base Naval de Lisboa (BNL).

A concentração da quase totalidade da esquadra da Marinha numa única base é limitativa da sua capacidade de resposta, tornando-a mais vulnerável a ameaças e a catástrofes naturais. É, por isso, fundamental desconcentrar as bases de apoio logístico e meios navais, pelo continente e pelas Regiões Autónomas, naquilo que batizei como o "conceito das 6 bases". Este conceito otimiza as infraestruturas de apoio logístico existentes - nomeadamente a BNL, o Ponto de Apoio Naval (PAN) de Portimão e de Troia, acrescentando-lhes três novas infraestruturas: o PAN de Viana do Castelo e do Funchal, e a Base Naval na Praia da Vitória.

Relativamente à modernização da Esquadra, assinámos contrato para a construção do *D. João II*, que atracará em Lisboa, em 2026. Estão a ser construídos, em Viana do Castelo, 6 Navios de Patrulha Oceânicos de 3ª geração, vocacionados para a guerra ASW, e estimamos assinar o contrato para a construção de dois reabastecedores de esquadra até ao final do ano. Concluídos os requisitos técnicos, estou certo de que lançaremos o concurso, no início do próximo ano, para a construção de 8 novos Navios de Patrulha Costeiros.

A transformação na Marinha é também sinónimo de inovação tecnológica: o Exercício REPMUS tornou-se no maior exercício de drones do mundo, incontestável internacionalmente, o Trator do Mar já "lavrou" as águas do rio Sado e a transição para a Marinha digital é uma evidência. Esta transição digital permitiu-nos, não só melhorar a segurança dos nossos sistemas, como também capacitar os nossos recursos humanos com formação especializada, melhorando a gestão das nossas operações e aumentando a nossa autonomia. Em suma, investimos efetivamente na robótica, na utilização do espectro eletromagnético, em redes de comunicação, na ciberdefesa, no processamento de grandes volumes de dados e em sistemas autónomos baseados em Inteligência Artificial.

Materializando com resultados a abrangência da nossa atividade operacional, em 2023, o submarino *Arpão* realizou a primeira patrulha de um submarino português, no Atlântico Sul, e já este ano cruzou a fronteira do Círculo Polar Ártico, navegando quatro dias debaixo da placa de gelo. Um feito notável, reconhecido pelos nossos Aliados.

A nossa presença operacional, desde o Golfo da Guiné até o Mar Báltico, passando por várias regiões como o Atlântico, o Mediterrâneo, o Egeu, Mali, Lituânia, República Centro-Africana e os PALOP, mostrou a nossa capacidade de atuar e garantir a segurança, mesmo em áreas de risco. O conceito "Light and Fast" de emprego operacional dos fuzileiros está perfeitamente consolidado nesta Força Especial, entre as especiais. A participação nas operações "Frontex" e "Porta Fechada", no Algarve, em conjunto com a Polícia Marítima, foi essencial no combate ao tráfico de drogas, ao tráfico de pessoas e à imigração ilegal. Estas operações são a materialização da Marinha abrangente que somos.

Neste Natal, lembro especialmente todos aqueles que, em missão, estarão longe das suas famílias e amigos. Faço votos de um feliz regresso a casa com o conforto do sentimento de missão cumprida.

Não esqueço, também, a Família Naval. Ela é o apoio essencial para a prontidão e sucesso das nossas missões. O meu sincero agradecimento pelo esforço constante e inspirador.

Quando me aproximo da última faina, sinto-me tranquilo e confiante porque vou deixar o navio pronto, focado, útil, significativo e tecnologicamente mais preparado para enfrentar uma nova navegação.

Acredito que o futuro da Marinha é extremamente promissor. Unidos, com o empenho e a dedicação de cada um de vós, estou certo de que o rumo será mantido firme, com a máquina "a vante toda a força".

Exorto-vos a honrar o passado, a serem dignos da nossa Marinha. E deixem esteira...para que as novas gerações vos sigam.

Que este Natal seja pleno de paz, saúde e esperança e que o próximo ano vos traga saúde, oportunidades, desafios, mas também muitas vitórias.

Com profunda gratidão e estima,

Henrique Eduardo Passaláqua de Gouveia e Melo
Almirante



Foto: SAR - A. Ricardo Pinho



SUMÁRIO

- 02 Mensagem de Natal e de Ano Novo do Almirante CEMA e AMN
- 04 Três Anos de Transformação
- 05 Estado-Maior da Armada
- 08 Direção Cultural da Marinha
- 10 Comando Naval
- 14 Superintendência do Material
- 18 Direção-Geral da Autoridade Marítima
- 23 Superintendência do Pessoal
- 27 Instituto Hidrográfico
- 29 Escola Naval
- 31 Superintendência das Finanças
- 33 Superintendência da Informação
- 36 Evolução da Contratação Pública na Marinha nos últimos 3 anos / Agenda Cultural
- 38 Superintendência das Finanças 50º Aniversário
- 40 Convívios e Encontros
- 41 Quarto de Folga
- 42 Notícias Pessoais
- 43 Natal... Paz e Esperança
- CC Desenho alusivo ao Natal

Capa

Três Anos de Transformação

Composição gráfica STEN TSN (DSG) Mariana Lage

Gorro natalício – *Freepik.com*

Imagem de fundo PP. 5-37 – *Pikisuperstar/Freepik.com*

Diretor

CALM AN António Carlos Dias Gonçalves

Subdiretor

CTEN TSN – COM Ana Alexandra Gago de Brito

Designer Gráfico

STEN TSN (DSG) Mariana Gonçalves Lage

Secretário da Redação

SCH CM Paulo Jorge Dias Matias

Administração, Redação e Edição

Revista da Armada – Edifício das Instalações Centrais de Marinha – Rua do Arsenal 1149 – 001 Lisboa – Portugal
Telef. +351 211 593 251

Redação

revista.armada@marinha.pt

Secretaria/Assinaturas

ra.secretaria@marinha.pt
Telef. +351 211 593 251

Estatuto Editorial

www.marinha.pt/pt/Serviços/Paginas/revista-armada.aspx

Paginação eletrónica e produção

Página Ímpar, Lda.
Estrada de Benfica, 317 – 1 Fte
1500 – 074 Lisboa
Telef. +351 217 782 958

Publicação Oficial da Marinha

Periodicidade mensal
Nº 601 / Ano LIV
Dezembro 2024

Tiragem média mensal

3700 exemplares

Revista registada na ERC

Registo nº 127719
Depósito legal nº 55737/92
ISSN 0870-9343

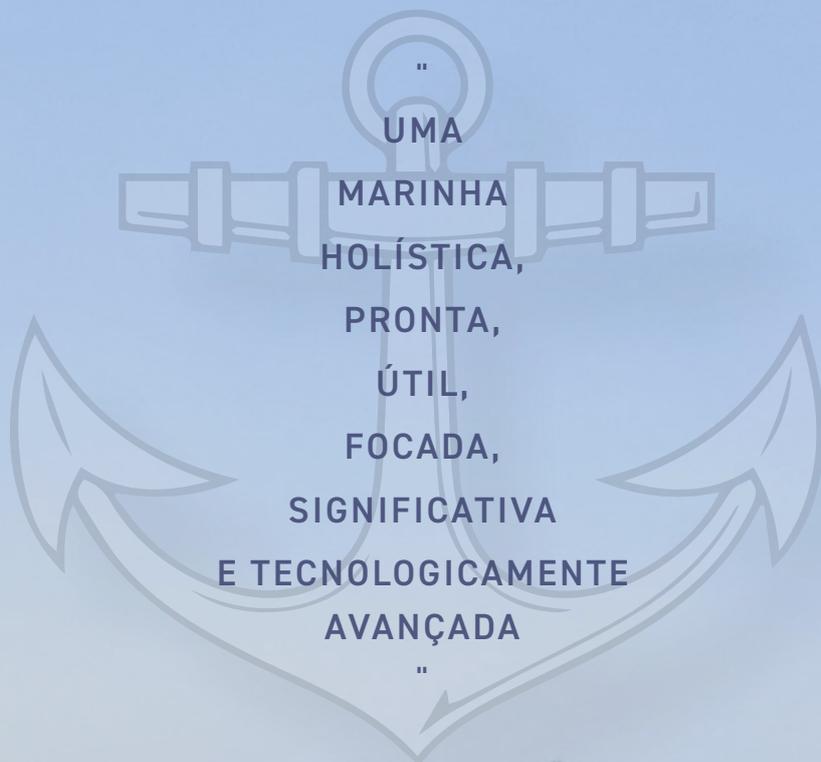
Propriedade

Marinha Portuguesa
NIPC 600012662



REVISTA DA
ARMADA

TRÊS ANOS DE *transformação*



"
UMA
MARINHA
HOLÍSTICA,
PRONTA,
ÚTIL,
FOCADA,
SIGNIFICATIVA
E TECNOLOGICAMENTE
AVANÇADA
"





ESTADO-MAIOR DA *Armada*

Ao longo do mandato do Almirante CEMA e AMN, iniciado em dezembro de 2021, o Estado-Maior da Armada (EMA) prosseguiu a sua missão desenvolvendo variadas atividades no contexto dos objetivos estratégicos definidos na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM).

Releva-se a implementação da nova estrutura organizacional do EMA com seis divisões: Organização (DIVORG); Relações Externas (DIVRE); Redes e Sistemas de Informação (DIVREDSI); Doutrina (DIVDOU); Planeamento (DIVPLAN); e Inovação e Transformação (DIVINOV).

Das atividades realizadas, sublinha-se o desenvolvimento do estudo relativo às futuras capacidades da Marinha a constar na revisão do Sistema de Forças Naval, a participação em vários projetos estruturantes, designadamente a aquisição da plataforma naval multifuncional no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), a modernização das fragatas, a reaquisição da capacidade de reabastecimento no mar com capacidades logísticas acrescidas ao nível de transporte e projeção de forças anfíbias, a construção dos navios de patrulha oceânicos e de patrulha costeiros, a transformação do conceito de emprego dos fuzileiros, a exploração dos novos domínios das operações e das tecnologias emergentes e disruptivas, bem como o aprofundamento da transição digital, da robotização e da experimentação operacional. De referir também, de entre outras, e atenta a prioridade para reverter a falta de efetivos, que foram coordenadas ações para a dinamização e flexibilização da gestão das pessoas, procurando incrementar o recrutamento e a retenção, assim como a dignificação da carreira militar.

Apresenta-se seguidamente uma breve síntese das atividades desenvolvidas pelas divisões do EMA.

| DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO

No âmbito da DIVORG, procedeu-se à revisão das lotações das unidades navais, com vista à agilização da afetação do pessoal aos cargos a desempenhar a bordo, designadamente no que respeita aos cargos que pela sua exigência técnica e complexidade obrigam a que os militares detenham um conjunto de competências e qualificações inerentes à categoria de sargentos.

Atualizaram-se e harmonizaram-se os diversos regulamentos de admissão aos concursos para ingresso nos Quadros Permanentes e foi criada uma nova classe na categoria de praças da Marinha, a classe de serviço naval, fundamentada com a necessidade de dinamizar e flexibilizar a gestão das pessoas, de forma a assegurar uma maior harmonização no desenvolvimento da carreira, promovendo, entre outras, a diferenciação com recurso a formação especializada ao longo da carreira.

Na sequência da entrada em vigor da Lei Orgânica da Marinha (LOMAR) e do Decreto Regulamentar da Marinha, procedeu-se à elaboração de novos Regulamentos Internos das unidades, estabelecimentos e órgãos (UEO) da Marinha visando refletir esta nova realidade e a necessidade de dar uma resposta ao desafio que representa a gestão de recursos, bem como a adaptação e evolução da organização aos novos domínios, nomeadamente às tecnologias emergentes e disruptivas.

Efetou-se uma revisão do Regulamento de Uniformes dos Militares da Marinha, procurando adaptar os uniformes a um conceito mais prático e adequado às atuais exigências, bem como à criação de um regulamento específico para o vestuário técnico.

No âmbito da carreira militar, para além da harmonização e atualização do suplemento da condição militar, procedeu-se à primeira alteração dos últimos 30 anos nas condições de atribuição do Suplemento de Embarque, procurando valorizar a condição do pessoal militar embarcado, e valorizando a exigência da vida no mar.

| DIVISÃO DE RELAÇÕES EXTERNAS

Relativamente às Relações Externas, nos últimos três anos, a Marinha estreitou laços com outras congéneres de diferentes latitudes, num trabalho permanente de partilha de conhecimento e experiências que permitiu reforçar as relações bilaterais e multilaterais e, concomitantemente, prestigiar Portugal como uma nação marítima.

Com uma visão centrada na defesa estratégica do Atlântico, o Almirante CEMA e AMN privilegiou uma aproximação abrangente que culminou com o aprofundamento das relações com as marinhas amigas do Atlântico Sul e Atlântico Norte, e o reforço da Marinha Portuguesa junto dos diferentes fóruns em que participou, bem como nas principais organizações internacionais de que Portugal faz parte, mormente, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), União Europeia (EU) e Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP).

Num contexto internacional, complexo, volátil e difuso, no qual a maritimidade desempenha um papel-chave na prosperidade das nações e dos seus povos, as orientações do Almirante CEMA e AMN, ancoradas na exploração de sinergias e promoção da cooperação naval, mormente na área das operações, formação e inovação, permitiram inequivocamente reforçar o compromisso na segurança de diversos espaços marítimos e respetivas linhas de comunicação marítimas como é o caso no Atlântico, Ártico, Índico, Golfo da Guiné, Macaronésia, mar Mediterrâneo, mar Báltico e mar do Norte, num esforço reconhecido e muito apreciado na esfera da diplomacia naval.

Nesta cooperação internacional, destaca-se o contributo da Marinha no apoio ao desenvolvimento das marinhas amigas no Atlântico Sul destacando-se, sem ser exaustivo, a formação, pela primeira vez em Portugal, de formadores de fuzileiros navais provenientes dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste, para além outras atividades de formação realizadas em Portugal, a capacitação da Marinha da Guiné com duas embarcações de alta velocidade, incluindo uma equipa permanente neste país para efeitos da respetiva formação, o reforço da Marinha de São Tomé e Príncipe com mais uma lancha de fiscalização e a presença da Marinha Portuguesa em águas moçambicanas por dois anos consecutivos, após um longo período de ausência.

Num quadro europeu, reconhecidamente influenciado pelo conflito a Leste e pelas sucessivas crises de segurança provenientes do Sul, foi privilegiado um posicionamento de partilha de conhecimento na área da inovação e de desenvolvimento de tecnologias disruptivas com as Marinhas da Europa Ocidental e Central, bem como o reforço das operações navais, incluindo as operações com fuzileiros, no quadro da OTAN e UE, contribuindo deste modo para a defesa da Europa.

Em suma, a Marinha Portuguesa reforçou inequivocamente a sua posição como um ator relevante que contribuiu de forma pronta, inovadora e credível, em estreita ligação com as demais Marinhas, para a segurança e defesa das linhas de comunicação marítima da região Euro-Atlântica, garantindo o devido prestígio internacional, que segue na esteira da sua história secular.

| DIVISÃO DE REDES E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No que concerne à DIVREDSI, foram consolidados diversos processos no âmbito das radiocomunicações navais, das redes e sistemas de informação, da segurança e das componentes espaciais. Foi promulgada a Diretiva de Redes, Sistemas de Informação e Transformação Digital fornecendo diretrizes específicas à Marinha no que diz respeito a estas áreas, estabelecendo tarefas específicas para garantir a implementação eficaz das orientações estratégicas definidas no contexto da digitalização e modernização tecnológica.

Foram desenvolvidas ações conducentes à implementação da Inteligência Artificial (IA) na Marinha, constituindo-se a Diretiva de Dados a base para o seu desenvolvimento, estabelecendo uma visão clara para a Marinha no que diz respeito ao processo de recolha, armazenamento, análise e partilha de dados. Este documento orienta o uso eficiente e seguro dos dados, promovendo a sua integração na organização e operações da Marinha, garantindo que a informação esteja disponível de forma ágil, segura e precisa para apoiar a tomada de decisões.

A implementação da Rede Restrita (RESNET) teve como base a criação de uma rede segregada da *internet*, utilizando *software* de código aberto. Esta rede, dedicada exclusivamente à Marinha, pretende assegurar que a informação sensível utilizada nas diversas tarefas da Marinha permaneça controlada e segura, contribuindo de forma decisiva para a eficácia das suas operações.

Foi concebida a Rede de Comando e Controlo Segura (OPNET), encontrando-se em fase de desenvolvimento e implementação, com o objetivo de estabelecer uma infraestrutura de rede classificada e segregada, com ênfase nas atividades operacionais da Marinha. Esta rede desempenha um papel crucial na troca de informação segura, nomeadamente no apoio à tomada de decisão em operações navais.

O projeto Marinheiro de Silício propõe o desenvolvimento de um modelo de IA *offline*, baseado num *Large Language Model* (LLM) treinado com informações específicas da Marinha. Este modelo de IA pretende oferecer apoio operacional durante as missões, disponibilizando análises e respostas em tempo real, sem necessidade de conectividade externa, adequado para cenários navais onde o acesso à rede pode ser limitado ou inexistente.

| DIVISÃO DE DOCTRINA

A DIVDOUT focou o seu esforço na coordenação dos processos de desenvolvimento, atualização e disponibilização da doutrina da Marinha, e colaborou com o Estado-Maior-General das Forças Armadas no respeitante ao processo de edificação e revisão da doutrina militar conjunta e combinada.

De salientar o levantamento exaustivo efetuado da existência e estado de atualização da totalidade das publicações da Marinha, num número superior a 700. Deu-se início aos processos de atualização, passando de uma taxa de 22% de publicações atualizadas para 67%, encontrando-se atualmente disponíveis em formato digital para consulta por todo o pessoal da Marinha.

Neste período, o EMA colaborou ainda nos processos de promulgação ou revisão de três publicações de Doutrina Militar Conjunta e de 17 publicações da OTAN. No âmbito específico da normalização, colaborou em mais de 220 processos de ratificação ou revisão de *standard agreements* (STANAG) e *standard recommendations* (STANREC).

Estes processos, que envolveram transversalmente a Marinha através das respetivas áreas funcionais, permitiram determinar as prioridades de edificação doutrinárias, contribuindo para uma coerência dos princípios orientadores fundamentais e regras que proporcionam um enquadramento segundo o qual a Marinha regula a sua conduta, organização e atuação, no cumprimento da missão.

Na sequência da publicação dos diplomas que concretizam a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção 2020-2024, foi implementado o Programa de Cumprimento Normativo nos termos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, que contempla o Código de Conduta da Marinha, o Canal de Denúncia, o Programa de Formação, o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e a designação do Responsável pelo Cumprimento Normativo.

Paralelamente, procedeu-se à edificação de um sistema integrado de Controlo Interno e Gestão de Risco na Marinha, que não se limitando aos riscos de corrupção e infrações conexas, inclui os riscos de gestão, permitindo contribuir para a tomada de decisão assente numa gestão multidisciplinar do risco, bem como para a melhoria contínua,

promovendo uma maior segurança e eficiência no cumprimento da missão e na prossecução dos objetivos institucionais. De assinalar a conceção e aprovação de vários documentos estruturantes na área da gestão do risco e a criação do Gabinete de Gestão do Risco, integrado na estrutura orgânica do Estado-Maior da Armada.

| DIVISÃO DE PLANEAMENTO

No âmbito da DIVPLAN, foi desenvolvido um estudo inter-setorial, coordenado pelo EMA, que visou prospetivar a Marinha do futuro e identificar lacunas de capacidades, tanto quantitativas como qualitativas. Para colmatar estas deficiências identifica a necessidade de um Sistema de Forças mais robusto e adaptado às ameaças contemporâneas e futuras, propondo o aumento e modernização dos meios navais, com destaque para fragatas de nova geração, submarinos adicionais e um forte investimento em operações robotizadas e tecnologias emergentes. Foi também desenvolvido o conceito das “6 Bases”, que visa a reorganização e dispersão das infraestruturas navais em seis localizações estratégicas (Lisboa, Portimão, Troia, Viana do Castelo, Açores e Madeira) e complementa o aumento de capacidades navais ao assegurar uma resposta geograficamente distribuída e mais célere. A conjugação do fortalecimento do Sistema de Forças com a implementação do conceito das “6 Bases” tem como objetivo maximizar a operacionalidade da Marinha, assegurando uma presença mais robusta e abrangente no Atlântico, enquanto potencia o apoio logístico e reforça a capacidade de dissuasão em missões nacionais e da OTAN.

Efetuada a revisão da Lei de Programação Militar (LPM) e da Lei de Infraestruturas Militares (LIM), marcando a transição para a Marinha do futuro, através do início de projetos estruturantes como a construção de dois navios reabastecedores de esquadra, navios de patrulha costeiros, navios de patrulha oceânicos de terceira geração, início do financiamento do processo da aquisição de fragatas de nova geração, modernização de infraestruturas, entre outros investimentos estruturantes na edificação das capacidades da Marinha do futuro, no âmbito do Ciclo de Planeamento de Defesa Nacional, e no *NATO Defence Planning Process* e no *European Union Capability Development Plan*.

O modelo de administração da LIM foi revisto, permitindo um investimento focado em infraestruturas modernizadas, eficientes e adaptadas às reais necessidades, incluindo as infraestruturas operacionais e de alojamento e bem-estar dos militares, uma mudança no paradigma da gestão das infraestruturas da Marinha.

Foram desenvolvidos indicadores de apoio à gestão superior da Marinha e implementadas ferramentas modernas de monitorização de implementação da DEM, permitindo a atualização de entregáveis em *Enterprise Performance Management* (EPM) e *Sharepoint*, e a respetiva visualização, análise e prospetiva em *Dashboards* elaborados em *Power BI*. Esta abordagem não só melhora a transparência no seguimento de metas e prazos, como também promove uma gestão mais ágil e orientada para resultados.

No quadro das Forças Nacionais Destacadas (FND), foi adotada uma abordagem inovadora no que concerne ao emprego de capacidades estratégicas, demonstrando a

flexibilidade e a eficácia da Marinha em operar em diversos cenários geopolíticos. Foram alcançados resultados amplamente reconhecidos em operações realizadas em regiões de alta relevância, como o Atlântico Sul e o Ártico, sublinhando o potencial inequívoco das capacidades nacionais para a dissuasão e projeção de poder, reforçando a presença e influência de Portugal em áreas de interesse estratégico. A sua aplicabilidade estende-se tanto a missões de âmbito nacional como ao reforço das operações conjuntas no seio da Aliança, consolidando o papel de uma Marinha com impacto e utilidade no cenário internacional.

Desenvolvidos diversos trabalhos de alinhamento da estratégia da Marinha com os novos conceitos de operações; conceitos de emprego e requisitos operacionais dos meios da Marinha, onde se destacam os requisitos de alto nível relativos das Fragatas de Nova Geração.

| DIVISÃO DE INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO

A DIVINOV focou a sua ação no desenvolvimento de um ecossistema colaborativo que integra a Marinha, a Indústria e a Academia, visando promover a inovação nacional em torno das necessidades da Marinha e reduzindo a dependência de fornecedores estrangeiros. A expansão do exercício *Robotic Experimentation and Prototyping with Maritime Unmanned System* (REPMUS), que conta com uma crescente participação de marinhas aliadas e da Agência Europeia de Defesa (EDA), tem fortalecido a interoperabilidade entre aliados e o papel de Portugal na inovação tecnológica marítima a nível europeu. Em consequência, o Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM), centro de excelência em experimentação operacional naval, tem incrementado o seu reconhecimento como um espaço de experimentação e de desenvolvimento em larga escala.

Releva-se ainda a coordenação e controlo da execução do PRR na Marinha, marcado por uma gestão focada na otimização de recursos, transparência e eficiência. Foram realizados investimentos significativos, particularmente na dimensão Transição Climática, com destaque para o Centro de Operações de Defesa do Atlântico e para a Plataforma Naval. A sua taxa de concretização reflete-se nos 61 projetos já concluídos, estando os restantes 10 com previsão de finalização até junho de 2026, destacando-se o projeto da plataforma naval e os projetos associados ao CEOM, COMAR, IH SENSORTEC e CINAVLAB.

Acresce que a aposta na inovação com o desenvolvimento e concretização de projetos ambiciosos, como o “Trator do Mar” e implementação de tecnologias emergentes da Indústria 4.0, tem permitido à Marinha adaptar-se às novas realidades tecnológicas e geopolíticas, assegurando a relevância de Portugal no cenário marítimo global. A renovação do conhecimento em acústica naval, por exemplo, tem contribuído para o desenvolvimento de novas capacidades navais, com o enfoque na modernização da Esquadra e no reforço na proteção de infraestruturas submarinas críticas. Esse progresso reflete a visão estratégica de uma Marinha mais resiliente e tecnologicamente avançada, preparada para os desafios contemporâneos e globais.

Colaboração do ESTADO-MAIOR DA ARMADA 



DIREÇÃO CULTURAL DA *Marinha*

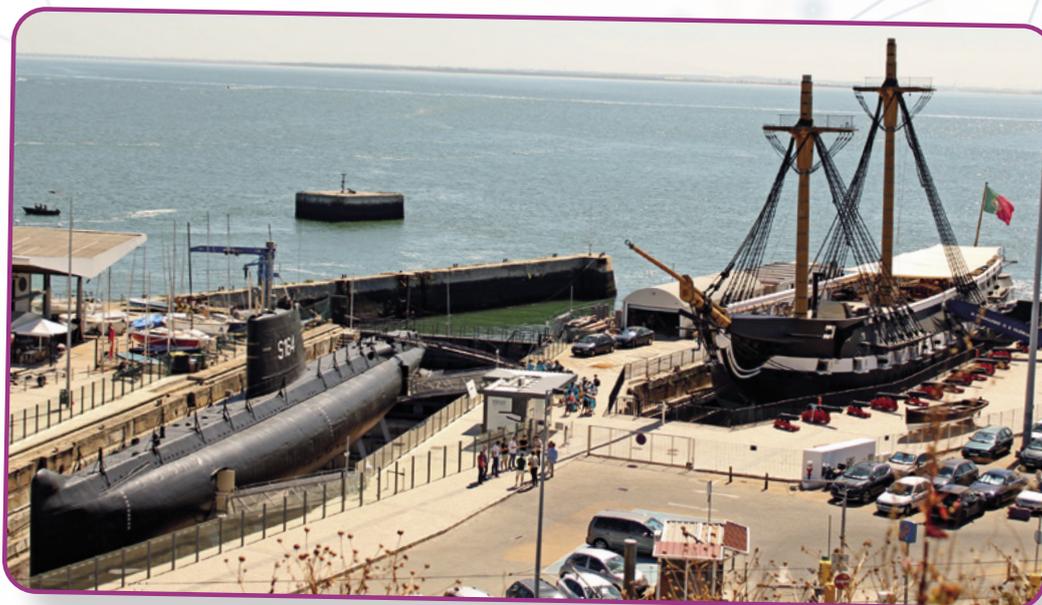
No âmbito da sua missão, a Direção Cultural da Marinha (DCM) e os seus Órgãos de Natureza Cultural (ONC) desenvolveram nos últimos três anos diversos processos transformadores ou inovadores e projetos que introduziram saltos qualitativos significativos.

No âmbito da preservação e divulgação do acervo, novos produtos culturais e melhoria de exposições, inovando e incorporando tecnologia, realça-se: o desenvolvimento da capacidade projetável e coerente de divulgação dos ONC; a edificação do sub-portal da DCM na *intranet*; a incorporação de tecnologia, como complemento às exposições permanentes dos ONC, através de consolas interativas e realidade virtual, entre outros; a integração dos ONC na plataforma *Google Arts and Culture*, com mais de 22 mil itens; a implementação de sistemas de *audio phones multilingue* para as sessões do Planetário de Marinha (PM) e áudio guias para o Museu de Marinha (MM); a musealização do submarino *Barracuda*, que implicou ações diversas e profundas, como a abertura de portas e acessos, e respetivo controle, guarda-corpos da doca, segurança e alarmes, climatização, eletrificação de equipamentos, preparação interior e museografia; a melhoria da exposição permanente da Fragata *D. Fernando II e Glória* (DFDG), sendo de sublinhar a criação de um espaço dedicado à Obra Social da Fragata; a transformação da sala de artilharia do Pavilhão das Galeotas em sala de exposições temporárias/auditório; a Implementação do programa “Valorizar”, co-financiado pelo Turismo de Portugal, no MM, com intervenções na área das acessibilidades, inclusão e tecnologia, bem como a renovação do portal da cultura; diversos projetos de cooperação, nacionais e internacionais, da Biblioteca Central de Marinha (BCM) – Arquivo Histórico da Marinha (AHM), visando o tratamento e digitalização de acervo e o projeto de Inventariação e digitalização de algumas coleções de fotos do MM, na sequência de candidaturas ao programa “Promuseus” da Direção Geral do Património Cultural (DGPC); a capacitação do PM para produção de sessões de astronomia gravadas, bem como a renovação de filmes e o desenvolvimento de uma

nova sessão, comemorativa “Vasco da Gama, 500 anos – A Astronomia dos Lusíadas”; a renovação do Núcleo da Aviação Naval da exposição permanente do MM; a recuperação e renovação de todos os pisos, salas e laboratórios, do Aquário Vasco da Gama (AVG), incluindo a instalação elétrica, elevador, tanques de água, substituição de aquários e respetivos suportes de vida que, a par da renovação total das exposições permanentes e a implementação de novos produtos culturais, incorporando tecnologia, através de parcerias com diversas empresas, tornaram o AVG apelativo e num patamar de modernidade concorrente com o Oceanário; no contexto dos concertos da Banda da Armada (BA) em eventos de relevo, alguns dos quais com a participação de cantores de referência, sublinha-se o facto inovador da Banda ter feito a estreia mundial de 8 obras artístico/musicais de sua própria criação; sobre a Revista Armada de relevar a elaboração de um novo regulamento dos Prémios Anuais, com a criação de mais um, “Prémio Comandante Sousa Machado”, e a edição da Revista nº 600/NOV 2024, com um novo grafismo.

Houve também um foco na capacitação tecnológica e redes de apoio, automatização de processos, controle de acessos e sistemas de segurança, sendo de realçar: o reforço na sustentação das atividades do setor através da aquisição de um servidor de rede e memória na DCM; a modernização das infraestruturas tecnológicas e de telecomunicações na DCM, ex-Fábrica Nacional da Cordoaria (ex-FNC) e DFDG; a instalação de um sistema automático de deteção de incêndios no AVG; a instalação de um sistema de videoproteção na FNC e DCM; a edificação da capacidade de bilheteira *online*; o desenvolvimento da plataforma de gestão de bilhetes para dar resposta às necessidades atuais; a implementação da capacidade de emissão automática de faturas e a introdução direta dos valores a cobrar nos terminais de venda de bilhetes dos ONC, permitindo reduzir a intervenção de pessoal; está ainda em curso a renovação da Videovigilância e Segurança Eletrónica e dos sistemas de alerta e extinção de incêndios do AHM, com alarmística na DCM, instalação de um sistema de





Núcleo Museológico Fragata D. Fernando II e Glória

deteção de intrusão no AHM e de um sistema de controle de acessos da guarnição e de visitantes na DCM/MM/PM/BCM e a renovação da videovigilância da FDFG.

Outra linha de ação que tem vindo a ser desenvolvida é a criação de sinergias, concentração de serviços e competências, rentabilização de recursos e organização e reforço da eficiência, eficácia e transparência, sendo de destacar: a unificação das bilheteiras do MM e PM; a externalização dos operadores de bilheteira do MM/PM e dos assistentes de sala do PM; a concentração da capacidade *design*, multimédia e comunicação na DCM; o estabelecimento de um Arquivo Histórico de Imagens da Marinha, físico e digital, integrado; a elaboração de normativo com eficácia externa, designadamente o regulamento de reprodução e utilização de imagens, o regulamento de cedência de espaços, o regulamento de acesso do público aos ONC, o regulamento de voluntariado na DCM e ONC, o estabelecimento conceptual do preçário dos bilhetes dos ONC, assegurando lógica e coerência, consubstanciada num despacho único e, ainda, as normas para a inventariação e movimentação do património histórico da Marinha.

Foi também dada uma atenção particular à recuperação, renovação e requalificação de infraestruturas críticas para o funcionamento do setor, eficiência energética e

sustentabilidade ambiental, destacando-se: a implementação do projeto de eficiência energética do edifício do AVG, na sequência de candidatura ao Fundo Ambiental, tendo sido substituídos todos os sistemas de climatização, telhados de fibrocimento e janelas, bem como instalados painéis solares; o fecho das arcadas MM/PM com vidro, permitindo que o MM seja um espaço uno e permita uma melhor gestão dos recursos no âmbito da vigilância e segurança; a recuperação e renovação das instalações sanitárias do MM, AVG e DCM; a instalação de sistemas de climatização no arquivo fotográfico do MM e no espaço da biblioteca da BCM, a instalação de um novo chão na sala da BA; a melhoria do pavimento e da cerca do recinto do Núcleo Museológico FDFG (com o apoio da C.M.Almada); a instalação neste núcleo de uma nova bilheteira, com capacidade para incluir a respetiva loja; está ainda em curso a recuperação/beneficiação do Torreão e Forja no AVG (no âmbito de protocolo com a C.M.Oeiras), a renovação das instalações sanitárias da BCM-AHM, com capacidade para utentes com mobilidade reduzida; e a instalação de dois módulos contentorizados de instalações sanitárias para visitantes da FDFG/Submarino e do Pavilhão das Galeotas.

Por último, de relevar a aquisição de uma viatura ligeira elétrica para mobilidade na zona urbana de Lisboa, compensando as dificuldades de viaturas; a recuperação e modernização do auto tanque de água salgada do AVG, que representou um elevado investimento numa viatura que, sendo essencial para o funcionamento do AVG, não tinha as condições adequadas para andar na estrada; a criação das Edições da Marinha, marca registada, e subsequentemente edição de 5 livros em 2023 e 10 em 2024; a cedência do espaço da Torre Oca do MM, a título definitivo, ao Museu Nacional de Arqueologia, através de protocolo entre Marinha e a DGPC; a integração, em 2023, do MM na Rede Portuguesa de Museus, que atesta a sua qualidade e abre a porta a co-financiamento de projetos; e, como fecho desta dinâmica, de referir o facto do MM e a BA terem sido agraciados com a *Ordem Militar de Sant'Iago da Espada*.



Colaboração da DIREÇÃO CULTURAL DA MARINHA





COMANDO *Naval*

A transformação deixou de ser uma opção e tornou-se uma necessidade imperativa face ao atual cenário competitivo e de enorme dinâmica em termos de evolução tecnológica, velocidade da informação e contexto geopolítico nos atuais teatros de operações. Durante o mandato do ALM CEMA e AMN, nos últimos três anos (2021-2024), substanciado na visão "*Uma Marinha Holística, Pronta, Útil, Focada, Significativa e Tecnicamente Avançada*", como ramo responsável pela condução das operações navais e de todos os processos associados, o Comando Naval (CN) procurou, não só, adaptar-se ao estado da arte tanto a nível dos processos administrativos e à doutrina das operações militares, como também evoluir inovando. Neste sentido, o CN sofreu uma profunda transformação de modo a conseguir garantir uma elevada capacidade de resposta aos atuais cenários e ameaças, quer ao nível da estrutura organizacional, quer a nível de tecnologia, doutrina e infraestruturas, processo esse que se transcreve de seguida, com enfoque nas seguintes áreas: **Organizacional, Meios e Capacidades, Doutrina, Treino e Formação e Infraestruturas.**

| ORGANIZACIONAL

Com a reedificação da Flotilha, o setor do CN voltou a contar com um órgão autónomo dedicado à sustentação e apoio geral ao setor das operações, que centraliza todos os processos relativos ao aprontamento, sustentação e apoio logístico e administrativo. Releva-se a redefinição do modelo de treino das unidades navais de superfície, tornando-o um sistema modular, mais ágil e eficiente, e executado consoante as necessidades das missões a atribuir e as alterações das guarnições, bem como as cerca de 40 atividades de treino e avaliação, e de certificação de sistemas de armas, conduzidas em pouco menos de um ano, onde se inclui a realização de dois exercícios do tipo DISTEX com uma forte componente de veículos não tripulados, tipologia de exercícios que não se realizava desde julho de 2020. Por outro lado, o papel determinante no reforço da capacidade de manutenção de 2º escalão das unidades navais, e até de 3º escalão no que se refere às Lanchas Rápidas de Fiscalização, através da integração dos antigos Serviços de Apoio Oficial (SAO) da Base Naval de Lisboa (BNL) e Serviço de Apoio a Navios (SAN) da Esquadilha de Navios de Superfície, tendo a seu cargo a coordenação da execução do projeto SAN Plus, verdadeiro marco no processo transformacional das atividades de manutenção da Marinha. O Projeto SAN Plus contou com um investimento de cerca de 2 milhões de euros nas infraestruturas, através da remodelação de espaços de trabalho e de apoio, nos equipamentos, através da aquisição de novos sistemas que traduzem as mais recentes tecnologias existentes no mercado e na formação do pessoal para as novas capacidades. A formação do pessoal teve como objetivo a edificação de competências nucleares e inovadoras, salientando-se os sistemas de refrigeração, a soldadura de estruturas metálicas, a manufatura assistida computadorizada

(CNC), a impressão 3D em polímeros e metais, os sistemas de armas e a certificação da qualidade da produção. No âmbito do material, salienta-se a obtenção de diversas máquinas e equipamentos destinados à lavagem, secagem e equilibragem de motores elétricos, à reparação e teste de sistemas hidráulicos, à soldadura a laser e ao corte de placas de madeira, bem como de novos meios de movimentação de cargas (empilhador e porta-paletes de maior capacidade), uma bancada para manufatura e reparação de toldos e capas, uma cobertura para trabalhos em embarcações de maiores dimensões, equipamentos de medida e teste para controlo de qualidade, um microscópio, câmaras termográficas e de raio-X de e uma estação de micro-soldadura para manutenção de eletrónica e sistemas de armas. Para aumentar a disponibilidade e a operacionalidade dos navios, foi criada a Equipa de Intervenção Rápida (EIR), constituída de forma flexível e direcionada por elementos da Esquadilha de Navios de Superfície, Serviço de Apoio Naval da Flotilha e Direção de Navios. Esta equipa já foi projetada 10 vezes em apoio à reparação de avarias de navios em missão. Para além desta atividade, a EIR também realiza cerca de 20 ações de avaliação do estado de condição dos navios, tanto na BNL como em missão, para identificar e dinamizar ações de prevenção de avarias e regeneração do material.

Face às crescentes dificuldades na área do pessoal, foram reduzidas as guarnições dos navios em manutenção prolongada e criado o Grupo de Acompanhamento de Navios em Fabricos (GAF). O GAF centraliza e utiliza de forma eficiente todos os recursos disponíveis nos navios em período de manutenção prolongada, auxiliando na manobra dos navios na estação naval, apoiando pontualmente serviços que requeiram elevado número de militares para ação, assegurando rondas aos navios em fabricos ou desativados e respondendo a emergências na área da BNL. Foram criadas lotações especiais, mais reduzidas que as lotações normais, passando a maioria dos navios a ter uma organização interna para navegar a três quartos em vez das tradicionais bordadas desdobradas. Esta alteração também implicou a revisão e/ou certificação dos padrões de prontidão para as várias condições de bordo. Para minimizar o esforço dos grupos de serviço de bordo e garantir a segurança das unidades navais na BNL, foi criado o Grupo de Serviço Zero, constituído por militares das várias unidades estabelecidas na área da BNL e unidades navais. O estabelecimento desta organização permitiu o fecho de vários navios no período noturno, especialmente os que se encontram em longos períodos de manutenção, disponibilizando mais pessoal para os navios operacionais, enquanto se assegura a vigilância e a segurança de uma forma centralizada.

Face à instabilidade da conjuntura internacional, com várias zonas de conflito e de crise, foi constituída uma célula permanente da Força Naval Portuguesa, com um



Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM) em Troia

comandante em permanência, de modo a garantir uma adequada capacidade de comando, controlo e planeamento em elevada prontidão, capacitando em particular as funções de componente naval na Força conjunta de Reação Imediata (FRI) e garantindo em paralelo um melhor emprego e eficiência de todas as valências operacionais quando a operar em Força Naval.

Na área das operações anfíbias, o processo de reestruturação do Corpo de Fuzileiros (CF), iniciado a partir de 2023, teve por base o atual estado da arte nesta disciplina da "warfare". Neste âmbito, nasceu o conceito "*Light and Fast*", que visa dotar o CF com a capacidade de gerar forças operacionais altamente treinadas, tecnologicamente avançadas, e capacitadas para operar no mar e a partir do mar para a realização de operações especiais e operações anfíbias, através de forças de baixo escalão. Neste seguimento, o CF passou a englobar o Comando do Corpo de Fuzileiros (CCF) e o respetivo Estado-Maior, o Serviço de Administração Financeira e as Unidades Operacionais, constituídas pela Unidade de Apoio de Combate, pela Unidade de Projeção de Força, pela Unidade de Operações Especiais e pela Unidade de Meios de Desembarque, bem como a Escola de Fuzileiros e a Base de Fuzileiros. Esta reestruturação também teve impacto no Serviço de Polícia Naval, que passou para a dependência do Comandante Naval, com vista a ser assegurado, também por elementos de outras classes. Na componente das Operações Especiais, salienta-se a criação de uma *Special Operations Maritime Task Group* (SOMTG), que passou a integrar na sua composição o DAE, o DABORD e o CDT-OE (com elementos do DMS1), o que acrescentou as valências de abordagem de forma mais sistémica e especializada, bem como de sabotagem e inativação de engenhos explosivos, permitindo incrementar estas capacidades nas operações especiais de Marinha.

Atendendo à utilização cada vez maior e de forma mais variada de sistemas não tripulados, foi criada na Marinha a Unidade X31 (Unidade de Sistemas não Tripulados da Marinha), representando mais um passo no sentido da inovação do conceito das operações. Ao nível da componente operacional, a X31 tem edificado uma capacidade operacional diferente e específica ao nível dos Sistemas Não-Tripulados (SNT), contando atualmente com 28 militares e encontrando-se empenhada em 4 cenários operacionais em simultâneo – DECIR 24, Iniciativa Mar Aberto 24, SNMG1 e Operação *Porta Fechada*. A Unidade X31, ao incorporar SNT nas operações navais e no estudo e desenvolvimento de novas Tácticas, Técnicas e Procedimentos (TTPs), tem vindo a abrir novas portas, para a forma como as operações militares vão ser conduzidas num futuro próximo.

Uma das estruturas que mais ações de transformação sofreu, foi sem dúvida o Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM). Sendo atualmente uma referência nacional e internacional, e de modo a estar devidamente estruturado para cumprir com a sua missão, o CEOM viu aprovado recentemente o seu primeiro Regulamento Interno, contemplando o planeamento, condução e avaliação de atividades de experimentação operacional, assim como a sua lotação, que passou de 8 para 28 militares. O CEOM passou a estar sediado em Troia, ficando responsável pelas instalações do antigo Ponto de Apoio Naval de Troia e assumindo também as funções e serviços, anteriormente prestados. Em termos de interações com outras Instituições, o CEOM tornou-se um centro de testes para a iniciativa da NATO designada *Defence Innovation Accelerator for the North Atlantic* (DIANA), e assumiu um papel cada vez mais relevante na execução do exercício REPMUS, cuja participação global mais do que duplicou este ano em termos de entidades, indústria, academia, navios e sistemas não

tripulados, como de resto é bem representativo o aumento das séries realizadas entre 2021 (340) e 2024 (991). Este aumento de relevância foi espelhado pelo incremento da internacionalização do REPMUS, através da criação de um *International Advisory Board*, que reúne os países participantes da NATO e as entidades co-organizadoras, e de um *Board of Directors*, que reúne os co-organizadores, sendo de destacar, neste âmbito, a adesão da *European Defence Agency* (EDA) como entidade co-organizadora. Merece igualmente realce a importância que o próprio *Allied Maritime Command* tem dado a este exercício, tendo inclusive realizado as duas únicas edições do exercício de experimentação de sistemas marítimos não tripulados, designado *Dynamic Messenger*, em modelo “back-to-back” com o REPMUS.

| MEIOS E CAPACIDADES

Atendendo a que uma das responsabilidades do CN é a condução das operações navais na sua área de responsabilidade, de acordo com as necessidades de proteção dos interesses nacionais, mais do que possuir um Estado-Maior devidamente estruturado e organizado, é necessário que este tenha a capacidade de se adaptar e transformar face aos contextos atuais. Neste sentido, ao abrigo do PRR, foi realizado um elevado investimento na modernização do Centro de Operações Marítimas (COMAR), de modo a ser capaz de centralizar e difundir, de forma eficiente, sistemática e global, a informação e o conhecimento obtido sobre os Oceanos e as atividades nele desenvolvidas. Este processo de modernização permitiu ao COMAR integrar todos os seus sistemas de informação, nomeadamente o seu *Digital Twin of the Ocean*, e edificar uma capacidade de armazenamento, processamento, simulação, e modulação das zonas de operação marítimas, designada por *Big Data Framework*.

No Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais (CADOP), registaram-se alterações significativas na estrutura, recolha e produção de Informações no apoio à tomada de decisão e no esclarecimento do conhecimento situacional. Salienta-se, neste âmbito, a recolha de informação geoespacial e da monitorização marítima, assim como na atualização dos processos de identificação, monitorização e acompanhamento de navios militares, mercantes e científicos, no domínio da vigilância do espaço estratégico de interesse nacional.

Na área das Comunicações e dos Sistemas de Informação foram desenvolvidas várias atividades alinhadas com o objetivo de contribuir para a transformação digital e tecnológica do comando, controlo, comunicações e redes e informação (C3RI) no apoio às operações navais. Já no âmbito da utilização de redes privadas de comunicações 5G, a sua exploração representa uma marca na promoção da interoperabilidade entre os veículos não tripulados e na partilha de panorama vídeo em tempo real para os centros de decisão.

No que concerne à componente aérea, em junho de 2022 foi concluído com sucesso o *Initial Operational Capability* do helicóptero *Lynx Mk95A*, depois de se levar a cabo o embarque de um Destacamento de Helicópteros em missão fora de área. Esta missão permitiu testar a cadeia logística de apoio à aeronave recém-modernizada, assim como a sua resiliência nas operações navais e no seu emprego operacional em cenários táticos mais complexos. Em virtude deste processo

de modernização ter trazido a retirada da capacidade de deteção sonar do *Lynx*, houve em paralelo um enfoque na realização de missões terrestres, em apoio às Forças Fuzileiros. Salienta-se neste particular as missões relacionadas com a projeção de unidades de combate, em apoio ao novo conceito “*Light and Fast*”, surgindo desta simbiose duas novas tarefas, nunca realizadas pelos *Lynx* de saltos de paraquedas com abertura manual e tiro de *Helo Sniper*.

No que respeita ao combate às atividades ilícitas, tráfico de droga e de migração na Zona Marítima do Sul, foram estabelecidas a *Operação Active South* e *Porta Fechada*. Nesta última, foram empenhados meios, sistemas e desenvolvidas TTPs dedicadas, tendo-se registado elevado número de apreensões de produto estupefaciente e Embarcações de Alta Velocidade (EAVs). Neste âmbito, importa referenciar ainda a transformação do PAN Portimão como Base Logística Avançada, onde se implementou uma equipa fixa da Unidade de Abordagem e da Unidade de Polícia Naval (UPN) na região sul.

| DOCTRINA, TREINO E FORMAÇÃO

O papel que a arma submarina assume para a garantia da soberania nacional no uso do mar e na manutenção de uma postura de confiança, respeito e credibilidade junto dos nossos parceiros e aliados. Importa referir os resultados doutrinaários, de conhecimento e desenvolvimento de TTPs obtidos das missões de 2023 em que o NRP *Arpão* percorreu cerca de 14.000 NM no Atlântico Sul, tendo visitado Cabo Verde, Brasil, África do Sul, Angola e Marrocos, tendo realizado a complexa operação de reabastecimento de Hidrogénio na Cidade do Cabo. Em 2024, as missões do NRP *Arpão* ficaram marcadas pelo facto de ter sido o primeiro submarino convencional a ter navegado debaixo da placa de gelo Ártico, durante 4 dias, explorando a zona de transição da calote polar. Estas duas missões disruptivas demonstram





Os primeiros testes de navegabilidade do projeto "Trator do Mar" desenvolvido na Marinha

a capacidade de operar com a arma submarina em todo o espaço Atlântico.

No âmbito da I&D, no contacto próximo com o CEOV e CEOM, foi ainda explorada a capacidade de lançar e operar com *drones* subaquáticos, tendo sido efetivado com sucesso o lançamento de 2 AUV diferentes durante os Exercícios REPMUS. O aprofundar de relações com forças de Operações Especiais dos EUA e Polónia, na sua operação de e com o submarino como meio de infiltração e extração discreta. Realça-se também pelo seu valor acrescentado a aplicação



NRP Arpão navegando debaixo de gelo pela primeira vez

do conceito de guarnições flexíveis para os submarinos que potenciou a utilização e rentabilização das plataformas. O novo conceito "Light and Fast" para operações especiais foi reforçado com a aquisição de equipamentos SIEL CAIMANO 4 (Profundidade 40 metros), novos sistemas de respiração autónoma, JJ-CCR e MURO-CCR (profundidade 100 metros) e o programa de extensão da vida útil dos veículos autónomos submarinos AUV GAVIA.

No período de 2022 a outubro de 2024, verificou-se um incremento nas ações de combate ao tráfico de estupefaciente no âmbito da execução da Operação *Porta Fechada*. De facto, ao longo deste período foram apreendidas 62 embarcações de alta velocidade e capturadas mais de 46 toneladas de estupefaciente e, no que concerne a operações de combate ao narcotráfico, em apoio à Polícia Judiciária, foi possível apreender 4900 kg de cocaína. Quanto às missões de defesa e dissuasão, onde se inserem as missões de acompanhamento a navios militares, científicos ou de apoio logístico ao esforço de guerra russo, a Marinha realizou, entre janeiro de 2022 e outubro de 2024, 118 missões de acompanhamento, distribuídas da seguinte forma: 2022 - 12; 2023 - 46; até outubro de 2024 - 60. Este ritmo de incremento, demonstra bem o compromisso da Marinha em assegurar a dissuasão e a proteção das infraestruturas críticas submarinas, enquanto garante a salvaguarda dos interesses dos portugueses e honra o compromisso com a Aliança Atlântica.

| INFRAESTRUTURAS

Na BNL foi dada prioridade no aumento da capacidade de alojamento e condições habitacionais e no projeto de reabilitação do Cais 4, com o intuito de o tornar adequado às capacidades e características dos futuros navios. No CEOM destaca-se a instalação de servidores e 6 "Virtual Ships", a beneficiação dos espaços habitacionais, hangares e cozinha, instalação de oficinas e de uma torre de antenas e a sensorização da Zona Livre Tecnológica (ZLT). Nas Ilhas Selvagens, de assinalar o aumento da rampa de acesso ao mar e instalação de equipamentos de vigilância e infraestruturas de rede.

| CONCLUSÃO

Uma estrutura com uma missão tão relevante como a que o CN prossegue, exige um acompanhamento constante dos conceitos, tecnologias e procedimentos utilizados tanto por marinhas amigas como por "competidoras". Mais do que um fim, o processo transformacional permitiu incrementar a eficácia, eficiência bem como um espírito de bem fazer e de melhoria constante, levando à sua natural evolução organizacional.

Conforme descrito, foram vários os processos de condução no âmbito dos órgãos e estruturas do CN, muitos deles disruptivos e de elevada complexidade. Mas é desta forma, que este setor procura continuamente transformar-se, adequando as suas valências e capacidades ao contexto operacional, em permanente evolução, onde tem de operar, seja ao nível das missões que executa, seja no âmbito do seu apoio e sustentação.



Colaboração do **COMANDO NAVAL**



SUPERINTENDÊNCIA DO *Material*

| ORGANIZAÇÃO

A Revisão do Modelo Administrativo Financeiro e Patrimonial da Marinha (RMAFP), iniciado em 2022, iniciativa estratégica prevista na Diretiva Estratégica da Marinha 2022 (DEM 2022), culminando com a entrada em vigor do novo MAFP em 1 de janeiro de 2023, promoveu a concentração de recursos e processos inerentes às atividades de contratação pública e de compras, bem como de gestão orçamental. Este modelo consagra um novo paradigma assente numa organização e tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços centralizados em três Órgãos Centrais de Compras (OCC) e de acordo com uma Matriz da Tipologia de Aquisições (MTA) que identifica e relaciona os diferentes intervenientes, nomeadamente o Organismo Abastecedor Central (OAC)/Organismo de Gestão Central (OGC), o OCC e o Organismo de Direção Técnica (ODT), com responsabilidades na definição do abastecimento, da aquisição (contratação) e dos requisitos técnicos, respetivamente. Desta forma foi alavancada a padronização dos processos de contratação, garantindo-se uma maior consistência e transparência nas decisões, proporcionando, igualmente, uma maior conformidade legal e redução de erros, com um controlo mais rigoroso e centralizado da contratação pública.

| CAPACIDADES

2º ESCALÃO PLUS (2ESC+) – No processo de edificação da capacidade do 2ESC+ é de assinalar:

- A definição de perfis e valências dos recursos humanos, aos equipamentos, a definição dos níveis de ambição e o faseamento na edificação da capacidade.
- O estruturar do modelo híbrido 2ESC+ com a Indústria Privada (IP), e pontualmente com a Arsenal do Alfeite SA (AASA), para as manutenções às Lanchas de Fiscalização Rápidas.
- A adoção de uma nova abordagem mais simples, disruptiva e eficaz de análise e reparação de cartas eletrónicas, por radiografia e termografia.
- A materialização da especificação e aquisição de equipamentos oficiais e laboratoriais avançados para manufatura de componentes, diagnóstico e teste, e de sistemas de produção digital aditivos e subtrativos.

SUBMARINA – No que refere à sustentação da capacidade submarina, há a relevar:

- Consolidação e reforço da capacidade de manutenção submarina em Portugal, incluindo docagens, no Arsenal do Alfeite (AASA) como *Prime Contractor*, estando em curso a pequena revisão e docagem do NRP *Tridente*, cuja conclusão está prevista para abril de 2025.

- A exploração do mecanismo cooperativo internacional designado por *Submarine Common In-Service Support* (SCISS), junto com a Alemanha, Itália e Grécia, a qual que se revela como instrumento complementar da sustentação racional, eficaz e eficiente dos submarinos 209PN/214.

- O início do programa de *Mid-Life Upgrade* (MLU) dos submarinos da Classe *Tridente*.

- A potenciação das parcerias internacionais com a República da Coreia do Sul e com a Turquia, relativamente à evolução e sustentação da capacidade submarina.

OCEÂNICA DE SUPERFÍCIE – Ao nível das fragatas, há a relevar:

- A conclusão do Programa de MLU das Fragatas da Classe *Bartolomeu Dias*, que trouxe novas dimensões às capacidades operacionais da Esquadra, nas dimensões eletro-óptica, guerra eletrónica, e capacidade integrada.

- O arranque da preparação e execução da modernização das fragatas da Classe *Vasco da Gama*, em Portugal, facto pioneiro, num modelo de edificação multinacional cooperativo e transnacional (com a *NATO Support and Procurement Agency* – NSPA), visando entregar os NRP *Vasco da Gama* e NRP *Corte Real* em 2027 e 2028, respetivamente.

- A reposição da disponibilidade de três fragatas para o emprego operacional.

- O reabilitar da relação direta com empresas como a MTU e a *Wartisla*, com o conseqüente benefício nos processos de reparação de motores por estes fabricantes.

NAVIOS DE PATRULHA OCEÂNICOS – Ao nível da capacidade de Patrulha Oceânica há a relevar:

- A erradicação de problemas de conceção dos Navios de Patrulha Oceânicos (NPO), em especial da 2ª série, ao nível de sistemas da plataforma.

- O fornecimento de sistemas avançados de artilharia de 30 mm e dispositivos eletro-óticos para os NPO da 2ª série, a serem instalados em 2025.



Navio de Patrulha Oceânico 3ª Série



– A execução das primeiras manutenções planeadas aos NRP *Sines* e NRP *Setúbal*.

– A assinatura do contrato para a construção de seis novos NPO, designados NPO-3ª série, com o estaleiro nacional *WestSea* em dezembro de 2023. Navios com uma arquitetura integrada *SEWACO*, proporcionando a máxima comunalidade com os sistemas de outros navios, especialmente das Fragatas da Classe *Vasco da Gama*, e compatível com os padrões da NATO e da UE. O projeto contempla sistemas de comunicação avançados, como C4I, SATCOM, TDL, além de sonar ativo rebocado contentorizado, sistemas de armas e capacidade de navegação *paperless*, permitindo aos NPO3S operar em redes de defesa integradas e sistemas de navegação de última geração. Prevê-se o início da construção do 1º navio em março de 2025, e a entrega de um navio em 2027, um em 2028, dois navios em 2029, um navio em 2030 e o derradeiro em 2031.

NAVIOS DE PATRULHA COSTEIROS – Ao nível da patrulha costeira há a relevar:

– A retração em 2023 do NRP *Zaire* após cinco anos de missão contínua em São Tomé e Príncipe, e uma subsequente Docagem e Revisão Assistida, com reabilitação estrutural e de sistemas vitais, visando sua regionalização na Zona Marítima da Madeira.

– A recuperação e sustentação das Lanchas de Fiscalização Rápidas, com múltiplas intervenções planeadas e inopinadas.

– O desenvolvimento dos novos Navios de Patrulha Costeiros (NPC), visando substituir as Classes *Tejo*, *Argos* e *Centauro*, num novo conceito totalmente disruptivo e inovador, que aumentará substancialmente as capacidades operacionais existentes.

– O conceito e projeto conceptual da Marinha, foi desenvolvido em parceria com a empresa nacional *Vera Navis Ship Design*. O objetivo é disponibilizar o primeiro NPC em 2025, que será testado intensivamente para validar o seu conceito e ajustar as necessidades para os subsequentes navios da classe, que se prevê poderem ir até oito unidades.



AOR



O futuro NRP Dom João II

missões militares, como de interesse público. Estando presentemente em curso o procedimento administrativo, prevê-se que a Marinha receba o primeiro navio em 2027 e o segundo em 2028.

– A estruturação e execução do Programa da Plataforma Naval Multifuncional (PNM), inserido na Componente 10 do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) de Portugal, tem como objetivo fortalecer a capacidade científica e operacional do país no domínio marítimo. Este investimento visa a criação de uma embarcação multifuncional e adaptável que promova a preservação e exploração sustentável do oceano, oferecendo suporte a operações de vigilância, fiscalização, salvamento e resposta a crises ambientais. Idealizado para um perfil de alta versatilidade. O projeto prevê o uso extensivo de tecnologias de ponta, como Inteligência Artificial, robótica e veículos não tripulados, além de atuar como plataforma experimental para novas tecnologias desenvolvidas por instituições e pela indústria nacional.

– O contrato para construção foi assinado em novembro de 2023 com os estaleiros *DAMEN*, dos Países Baixos, entrou em vigor em janeiro de 2024 e a fase de projeto básico foi concluída em fevereiro. O desenvolvimento detalhado do projeto está em andamento, com previsão de conclusão em 2025. A construção, simbolicamente iniciada em outubro de 2024 com o corte de chapa, está alinhada com o cronograma. A entrega da PNM está prevista para junho de 2026 na Roménia, com a chegada definitiva a Lisboa em outubro.

NAVIOS HIDROGRÁFICOS – Ao nível da capacidade hidrográfica, há a relevar:

– A sustentação continuada dos navios hidrográficos.

– A modernização do NRP *Almirante Gago Coutinho*, iniciada com a docagem em 2022, ao nível do sistema de comando e controlo da instalação propulsora.



Navio de Patrulha Costeiro

NAVIOS AUXILIARES – Ao nível da capacidade proporcionada pelos navios auxiliares, há a relevar:

– O desenvolvimento pela Marinha do conceito de Navios Reabastecedores, com funções Logísticas acrescidas, visando dotar a esquadra com capacidade sustentada de projeção de forças navais, e apoio logístico, tanto em

– A conceção de um novo Navio Hidrográfico Costeiro, derivado do conceito de NPC, para potencial construção após 2026.

VELEIROS – No que refere aos navios-escola, à vela, dever-se-á relevar:

– A intervenção do NRP *Zarco*, ao nível estrutural e instalação de um novo grupo eletrogéneo.

– A modernização extensiva do NRP *Sagres*, ao nível de sistema de controlo ambientais (ETAR), gruas, novos sistemas de produção e distribuição de energia, e sobretudo a requalificação e modernização habitacional integral em curso, com vista à preparação para uma circum-navegação em 2025.

ARMAS – Ao nível das armas, há a destacar os seguintes marcos:

– Aquisição de armamento portátil, de que se releva a aquisição de pistolas *Glock*, o upgrade das espingardas automáticas G3 e a aquisição de cerca de 500 espingardas HK416, que irão progressivamente constituir-se como espingarda automática padrão da Marinha.

– Auditoria, controlo e gestão do armamento através dum Sistema de Gestão de Material Militar, essencial para uma eficaz e eficiente gestão deste material.

– Aquisição aos Países Baixos de oito *kits* de *upgrade* de mísseis *Harpoon* para a configuração *Block II*.

– Capacitação da Oficina de torpedos da AASA para a manutenção dos torpedos *Blackshark*, na configuração modernizada.

– Requalificação e modernização da segurança e controlo ambiental dos paióis do Depósito de Munições NATO de Lisboa.

– A contratação com a *Leonardo Electronics* para a modernização dos torpedos *Blackshark*, incluindo as suas baterias de combate e propulsão, e para a modernização do sistema de contramedidas anti-torpédicas dos submarinos, ambos elementos essenciais da capacidade de combate submarina.

RESERVAS DE GUERRA – Ao nível das reservas de guerra há a relevar a efetiva, progressiva e crescente reposição dos níveis de reservas de munições, explosivos e pirotécnicos, visando assegurar a reposição dos *stocks* até agora exauridos, aumentar o emprego destas em treino operacional, e assegurar a sua disponibilidade em quantitativo e qualitativo para o emprego em missões, se e quando necessário.

HELICÓPTEROS – No que refere aos meios aéreos orgânicos, há a relevar:

– A execução do Programa de Modernização dos helicópteros *Lynx* MK95, em curso na *Leonardo*, no Reino Unido, já entregou três aeronaves, com as duas restantes a serem modernizadas e entregues até o final de 2024 e 2025 respetivamente. Esta modernização visa eliminar a obsolescência logística e operacional, incluindo a remotorização e uma atualização significativa dos sistemas de *cockpit* e

sensores, sendo uma etapa fundamental e crítica no ciclo de vida dos meios de ação naval.

– A edificação do Projeto *SIMLYNX*, para a modernização do simulador de voo do helicóptero naval *Lynx* MK95A, iniciado em julho de 2021, com a CAE canadiana, via NSPA, atingiu o *status* de *Ready for Training* em janeiro de 2024.

– O desenvolvimento das dimensões eletro-ópticas, de *deployment* de sonobóias, e da edificação de *data link* heli-navio dedicado para a condução de operações.

OUTROS MEIOS – No que refere a outros meios, há a relevar:

– O projeto, construção e emprego operacional de uma Lancha de Desembarque Pequena, designada LDPx, integralmente concebida e edificada pela Marinha, com o apoio da IP na sua construção, visando ser um protótipo de um veículo de apoio *low cost*, elevada flexibilidade e simplicidade, e excelente performance, para o emprego em operações “*Light and Fast*” com os Fuzileiros, ou em missões de índoles diversas.

– A modernização dos LARC existentes nos Fuzileiros, visando estender a sua vida útil, e dotar estes veículos com maior fiabilidade, disponibilidade e capacidades de apoio em operações anfíbias.

– A uniformização de RHIB orgânicas para a esquadra, visando reduzir a apenas um tipo de embarcação, com os naturais ganhos de flexibilidade, economia de escala, e interoperabilidade com os mais diversos meios navais.

– O conceito, e projeto conceptual de uma Doca Flutuante com capacidade de elevação de 3000 toneladas, adequada aos submarinos da Classe *Tridente* e aos NPO da Classe *Viana do Castelo* e Classe *Porto*, com o objetivo de se constituir como alternativa sustentável para a capacidade de carenagem da AASA.

INFRAESTRUTURAS – No decorrer dos últimos três anos, foram desenvolvidos diversos projetos em áreas distintas, designadamente; o incremento da capacidade de alojamento na Marinha no perímetro da BNL e a edificação do Centro de Experimentação Operacional da Marinha (CEOM) nas Instalações Navais de Troia.

– As reabilitações de infraestruturas concorrem diretamente para a melhoria das condições habitacionais do pessoal e intervenções com vista à melhoria da eficiência energética dos edifícios da Marinha.

PROJETOS ESTRUTURANTES – Projetos novos e estruturantes:

– Edificação da Aldeia Naval, na Base Naval de Lisboa (BNL), projeto em concurso que prevê a edificação de 39 habitações (34 T0 e 5 T1).

– Projeto em curso para a edificação de quatro casas modulares no CEOM, num total de 10 quartos.

– Construção de um hangar atribuído à Direção do Combate à Poluição do mar, para a base logística do Plano Mar Limpo.



- Reparação do muro da vedação da BNL, na zona da Vila Guilhermina.
- Projetos para a melhoria da eficiência energética das instalações, com o financiamento do Fundo Ambiental.
- No parque de estacionamento da Estação Naval, concluída a 1ª fase da nova unidade de produção de energia solar fotovoltaica com uma potência instalada de 870 kWp.

No Aquário Vasco da Gama – Intervenção estrutural nas coberturas do edifício de apoio e espaço multimédia.

TRANSPORTES – No decorrer dos últimos três anos, foram desenvolvidos e concretizados, vários projetos que contribuíram para a promoção de uma Marinha holística, pronta e significativa, dos quais se destacam:

- A aquisição e a continuidade dos serviços de geolocalização alocados nos veículos do Parque de Viaturas de Marinha, promovendo uma monitorização mais efetiva dos meios.
- O investimento na recuperação de veículos, prolongando-se desta forma a sua vida útil, constituindo-se como uma medida necessária para colmatar as dificuldades resultantes da tramitação associada aos processos de aquisição centralizada do Estado. Não obstante os inúmeros desafios apresentados, foram adquiridos 14 novos veículos, entre ligeiros e pesados, dando-se realce a seis *PICKUP* destinadas à Autoridade Marítima Nacional para o apoio à missão FAUNOS e uma viatura *PROACE V* para o Instituto Hidrográfico, bem como um empilhador de grande capacidade (12 Toneladas) e um porta-máquinas, direcionado em primeira linha para o transporte de contentores.
- Acresce ainda indicar ao nível das infraestruturas, a requalificação dos espaços da ex-Secamar, que permitiram para além da adaptação de uma área à armazenagem do material da Divisão dos Transportes Marítimos, a criação de um espaço para instalação do núcleo museológico na Direção de Transportes, alusivo aos veículos antigos.
- Destaca-se igualmente, o recente investimento no Transporte Fluvial, com a realização de trabalhos de manutenção de Docagem e revisão intermédia da UAM *Zêzere*.

ABASTECIMENTO – O sucesso do novo MAFP passa pela capacidade de planeamento efetivo e do desenvolvimento dos processos de uma forma crítica, eficiente e no cumprimento de um modelo de gestão moderno, que cumpra com as rigorosas exigências ao nível da contratação pública, acrescido do reforço da função controlo. Assim, o objetivo de centralizar os processos, obrigou a uma revisão profunda de um modelo de aprovisionamento anteriormente granular e descentralizado. Existe atualmente uma gestão mais eficiente dos recursos, proporcionado pela especialização de equipas de contratação capazes de otimizar o tempo dedicado a cada etapa do processo.

- No decurso da auditoria financeira do Tribunal de Contas realizada à Marinha à gerência de 2018, foi criado o Grupo de Trabalho para o Estudo do Modelo a Adotar nas

Cantinas, com os objetivos de analisar o modelo de funcionamento atual e propor o modelo a implementar. Decorrente dos trabalhos realizados, promoveu-se a extinção das cantinas das unidades em terra, substituídas por serviços de *outsourcing / vending*. Para as unidades navais, foi implementado um modelo de gestão das cantinas aliçado na edificação de dois Acordos Quadros Singulares para a aquisição de artigos não alfandegados e para artigos alfandegados.

- No âmbito da DEM, foram identificados três projetos impactantes: o projeto para a edificação de um Centro de Distribuição de Fardamento, visando a melhoria das condições de armazenagem dos artigos de fardamento, bem como da qualidade do serviço. Está também em fase de elaboração o projeto para a edificação de um Parque de Armazenamento Temporário de Resíduos, tendo por objetivo assegurar todas as condições de segurança inerentes ao manuseamento e armazenamento desta tipologia de material, tendo por base uma infraestrutura de armazenagem preliminar de resíduos, que cumpra com os requisitos do Regime Geral da Gestão de Resíduos. No âmbito da mobilidade elétrica, foram dados importantes passos, com a aquisição de bicicletas elétricas e de uma viatura elétrica, destinadas a melhorar a mobilidade interna de forma ecológica.

AMBIENTE, ENERGIA E RECURSOS – Perante a necessidade de separar a autoridade técnica de Ambiente da autoridade inspetiva e auditora, anteriormente alocada à Inspeção-Geral da Marinha (IGM), e com a criação do cargo de Gestor de Energia e Recursos (GER), resultante da aprovação do Programa de Eficiência de Recursos na Administração Pública (ECO.AP) para o período até 2030 (conforme a Resolução do Conselho de Ministros nº 104/2020, de 24 de novembro), a Superintendência do Material incorporou na sua estrutura o Gabinete de Ambiente, Energia e Recursos.

- Foi instituída uma estrutura intersectorial de apoio ao GER, com o objetivo de inventariar e caracterizar os consumos de energia, água e materiais, assim como das fontes de energia e das emissões de Gases com Efeito de Estufa. Além disso, promove e incentiva a adoção de comportamentos mais eficientes e ambientalmente sustentáveis, visando a melhoria do desempenho ambiental da Marinha, através de ações de divulgação, visitas técnicas e disponibilização de informação técnica, doutrina e plataformas de cálculo na página da *intranet* da Marinha.

- No âmbito do Plano de Atividades da Superintendência do Material, tem vindo a ser desenvolvido o projeto de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, em conformidade com a norma ISO 14001:2015, no Depósito de Munições NATO de Lisboa e no Centro de Armamento e Munições, uma iniciativa pioneira na Marinha. Este projeto demonstra os benefícios de um sistema orientado para a melhoria contínua, ao mesmo tempo que assegura a formação dos militares envolvidos, reduz os custos operacionais e assegura o cumprimento da legislação vigente, contribuindo, assim, para uma Marinha mais sustentável e orientada para o futuro.



Colaboração da **SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL**



DIREÇÃO-GERAL DA *Autoridade Marítima*

Nos últimos três anos, sob a liderança do Almirante Gouveia e Melo, a Autoridade Marítima Nacional (AMN) realizou um conjunto de transformações com significado e impacto funcional, visando potenciar os serviços para um patamar de desenvolvimento tecnológico superior que lhe permita desenvolver, de forma mais eficiente, ágil e eficaz, o cumprimento do seu amplo espectro de missões, fomentando, desta forma, "Uma Autoridade Marítima Nacional pronta, útil, moderna e próxima, ao serviço dos Portugueses e de Portugal".

| DIREÇÃO-GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA

A Direção-geral da Autoridade Marítima (DGAM) é o órgão de direção central da AMN sendo composta por uma estrutura central – na qual se integram a Direção de Faróis (DF), a Direção de Combate à Poluição do Mar (DCPM), o Instituto de Socorros a Náufragos (ISN), a Escola da Autoridade Marítima (EAM) e várias outras direções e serviços técnicos – e uma estrutura de tipologia desconcentrada, composta pelos Departamentos Marítimos, como órgãos regionais, e as Capitánias dos Portos e suas Delegações Marítimas, como órgãos locais. É no órgão Capitania do Porto que, em termos operacionais e de competência originária, se exerce a autoridade marítima.

A AMN tem vindo, progressivamente, a desenvolver esforços de transformação organizacional no sentido de se adaptar e corresponder aos desafios decorrentes das premissas das estruturas públicas serem mais desburocratizadas, ágeis e tecnologicamente mais sustentadas. O meio adverso onde os seus órgãos operam é, atualmente, um ambiente diferente, onde as necessidades e prioridades se sobrepõem a um ritmo elevado, obrigando a otimizar recursos e a desenvolver capacidades específicas, aumentando, assim, a eficiência das operações num âmbito que integra o quadro das primeiras prioridades de Portugal como Estado costeiro, como sejam o salvamento, socorro e assistência, a proteção e preservação do meio marinho, a segurança de pessoas e bens em ambiente marítimo-portuário e a segurança da navegação.

Esta é uma visão que tem vindo a ser concretizada através de reestruturações de serviços, em diferentes níveis, na priorização de objetivos, no investimento em tecnologias emergentes, e em formação especializada. Fazer mais com menos, e bem, tem sido o desafio na reorganização estrutural dos meios disponíveis, exigindo um comando firme, robusto e esclarecido na definição de novos caminhos para o cumprimento da missão.

É nesta dimensão de reorganização estrutural que, decorrentes de estudos, foram elaboradas propostas no sentido de dotar a AMN de um novo quadro jurídico, mais flexível, que permita uma maior adequação e afetação de recursos consoante se verifique a necessidade da sua alocação a determinadas circunstâncias, e que assente em premissas de competências próprias dos seus órgãos e de um quadro de cooperação reforçadas com outras entidades públicas. Assim, foram apresentados à tutela, com várias fases de aperfeiçoamento, os projetos legislativos referentes quer à organização institucional e funcional da AMN, da DGAM e seus órgãos, quer quanto à Polícia Marítima (PM), bem como uma reformulada proposta de novo Estatuto do Pessoal da PM visando reconfigurar o atual, vigente há já três décadas.

Contudo, os desafios atuais não se restringem às fronteiras nacionais impondo uma forte envolvente internacional entre organizações, países e agências europeias, pelo que a cooperação e colaboração institucional e internacional é, hoje, absolutamente determinante, permitindo a partilha de informações, conhecimento, experiências e recursos.

”
Uma Autoridade
Marítima Nacional
pronta, útil,
moderna
e próxima,
ao serviço dos
Portugueses
e de Portugal
”

Assim, de entre as várias participações da AMN e da DGAM nos fóruns internacionais, sublinha-se, em 2023, atenta a sua especial relevância, a presidência conjunta da AMN e da Guarda Nacional Republicana, do *European Coast Guard Functions Forum* (ECGFF), uma plataforma de cooperação entre as autoridades de guarda-costeira e organizações relacionadas com a segurança marítima nos países da União Europeia (UE) e outros países europeus. A organização deste fórum permitiu demonstrar, junto da comunidade nacional e internacional, o conhecimento e experiência da DGAM na coordenação deste tipo de eventos, tendo obtido o reconhecimento de todos os participantes.

Foi ainda assegurada a presença em comités de especialidade de grandes organizações marítimas internacionais como sejam no *Legal Committee*, no *Maritime Safety Committee* e no *Marine Environment Protection Committee da International Maritime Organization*, e no *Legal Advisory Panel da International Association of Marine Aids to Navigation and Lighthouse Authorities*, onde foram anualmente acompanhados os trabalhos técnico-jurídicos de transição estrutural da associação para um novo formato de organização internacional, num âmbito onde Portugal teve, e tem, um papel relevante.

No período 2021-2024, foram analisadas dezenas de propostas legislativas com iniciativa noutras tutelas departamentais, mas com impacto no quadro de atribuições dos órgãos e serviços da AMN, perante os quais, sob orientação



do Almirante AMN, foi necessário salvaguardar, nos respetivos articulados, as bases fundamentais e sistémicas do que constitui o pressuposto e fulcro de competências, em especial, das Capitánias dos Portos e da PM.

Devido às competências legalmente cometidas ao Diretor-geral da Autoridade Marítima, foram analisados e decididos, neste triénio, mais de 700 processos contraordenacionais no âmbito da náutica de recreio, e, no âmbito do Conselho Consultivo da Autoridade Marítima, órgão interdepartamental, cerca de três dezenas no âmbito da poluição marítima.

| DIREÇÃO DE FARÓIS

A DF, como direção técnica nacional no âmbito do assinalamento e balizagem, tem a missão de contribuir para a segurança da navegação através da manutenção e modernização de mais de 400 equipamentos de assinalamento marítimo, pelo que, atendendo à sua imprescindível função num país predominantemente costeiro, a priorização das intervenções técnicas é fundamental para manter acesa a luz que guia o navegante e o encaminha em segurança ao porto de abrigo.

Durante o mandato do Almirante Gouveia e Melo, a DF procedeu à manutenção dos sistemas energéticos e iluminantes de vários faróis, realizou 14 projetos de assinalamento marítimo e emitiu mais de 300 pareceres sobre zonas de servidão, garantindo a adequada identificação das ajudas à navegação.

A conservação do património edificado, incluindo edifícios históricos com uma forte simbologia e implantação paisagística, constituiu, igualmente, uma prioridade, contribuindo não só para a segurança marítima, mas também para a divulgação da cultura marítima nacional, permitindo também a abertura ao público dos faróis e dos seus Núcleos Museológicos, sendo de sublinhar os mais de 50 mil visitantes nos últimos três anos. A criação da Rota Europeia de Faróis e a realização de exposições temporárias e permanentes contribuíram, numa ação com impacto internacional, para uma maior divulgação do património marítimo nacional e que constitui uma imagem impressionante externa da portugalidade.

Numa ótica de valorização dos recursos existentes, o Centro de Manutenção Náutico da AMN, realizou intervenções em diversos meios náuticos e automóveis, destacando-se a recuperação da lancha EAV *Príncipe* para a Guarda-costeira de São Tomé e Príncipe. Outra preocupação da DF foi a manutenção do Sistema Costa Segura e da rede nacional de posicionamento diferencial DGPS, garantindo a sua operacionalidade, tendo sido, ainda, reativada a estação da ilha do Corvo e substituído os *links* de comunicações da Estação de Peniche.

Ao nível da cooperação com as comunidades locais, indispensável para a aproximação e divulgação de boas práticas à população que mais utiliza os recursos marítimos e o mar, a DF estabeleceu parcerias com entidades locais, designadamente com o Município de Oeiras, para fomentar ações de educação, formação e turismo náutico, destacando-se a apresentação de uma edição especial do vinho de Carcavelos no Farol do Bugio.

| DIREÇÃO DE COMBATE À POLUIÇÃO DO MAR

O ambiente e as alterações climáticas, e bem assim a proteção do meio marinho, têm sido uma preocupação presente na AMN, pelo que a DCPM tem investido na aquisição de equipamentos e incrementado a formação do seu pessoal, aspetos que permitem uma intervenção rápida e eficaz na resposta a incidentes de poluição marítima, mas também no apoio a outro tipo de incidentes com impacto em áreas sob jurisdição da Autoridade Marítima, como se registou durante as cheias em Cascais e na queda de uma aeronave na barragem da Pracana.

Neste contexto, a realização anual do exercício ATLANTIC POLEX.PT em Viana do Castelo (2022), Caniçal (2023) e Portimão (2024) foi fundamental para a formação e treino das Brigadas de Intervenção Rápida para o Combate à Poluição, neles tendo participado diversas entidades nacionais e internacionais, ações que contribuíram para reforçar a capacidade de resposta a incidentes, o que se veio a verificar aquando do afundamento do navio *Felicity Ace* e do derrame de crude em Santa Apolónia, onde a rápida intervenção destas Brigadas se revelou essencial.

A participação ativa em grupos técnicos da *European Maritime Safety Agency* (EMSA) e em projetos financiados pelo UCPM-2021-PP, como o IRA-Mar e o *Marine Pollution Control Simulator*, reforçou a colaboração internacional na preparação e resposta à poluição marinha.



Em 2024, a DCPM dinamizou a retoma das reuniões POLAMPORTOS, promovendo a 6ª reunião, o que já não acontecia desde 2015, e colaborou em exercícios como o *Recognised Environmental Picture* e o *Maritime Unmanned Systems* (REPMUS). A exposição "Preservação e Combate à Poluição do Mar", realizada em parceria com o Centro de Interpretação Ambiental da Pedra do Sal, destacou a importância da preservação ambiental.

Um exemplo demonstrativo do compromisso institucional da AMN com a proteção do meio marinho e a segurança e preservação dos ecossistemas foi a forma como, em janeiro do presente ano, e com o apoio técnico do Instituto Hidrográfico da Marinha Portuguesa, e de forma preventiva, foi monitorizado o aparecimento de "pellets" de plástico na Galiza para antecipar a chegada destas substâncias às praias portuguesas.

| INSTITUTO DE SOCORROS A NÁUFRAGOS

O ISN desempenhou um papel crucial na assistência a banhistas e no salvamento, socorro e assistência marítimos durante o último triénio, tendo, em 2023, revisto e publicado vários despachos reguladores, incrementando a resiliência e sustentabilidade das suas operações, de onde se destaca a aprovação do Dispositivo de Salvamento Marítimo e a definição de novos regulamentos para a formação e qualificação dos tripulantes de embarcações salva-vidas (TESV).

O Serviço de Salvamento Marítimo do ISN, operando através de 27 Estações Salva-vidas (ESV) que atuam sob as ordens dos capitães dos portos como Autoridade Marítima Local, registou 2114 saídas de assistência e socorro, tendo-se salvo 1133 vidas. Foram incorporados 27 novos tripulantes na carreira dos TSV, e promovidos vários tripulantes a categorias superiores.

No Serviço de Assistência a Banhistas, foram realizados 1875 Exames Específicos de Aptidão Técnica a Nadadores Salvadores, resultando na certificação de mais 1394. Em 2024, o projeto *Seawatch* contou com 30 viaturas 4x4 e mais de 75 militares no terreno, reforçando a segurança nas praias.

O ISN também realizou ações de sensibilização em praias e formou membros da PM e outras entidades em suporte básico de vida, oxigenoterapia e trauma. Através de programas de formação e certificação, o ISN promoveu um ambiente aquático seguro e acessível, contribuindo significativamente para a tranquilidade da população na sua fruição das zonas costeiras e balneares.

| ESCOLA DE AUTORIDADE MARÍTIMA

A EAM tem vindo a expandir a sua oferta formativa para atender às necessidades da AMN e da Marinha tendo, em 2023, implementado a nova especialização de Oficiais em Autoridade Marítima, com a realização da sua primeira edição, e a formação em armamento letal e menos letal, bem como o uso de *Bodycams* e *Taser* adquiridos recentemente, pela PM, tendo sido reforçadas com ações específicas.

A EAM também desempenhou um papel crucial no projeto SWAIMS, ministrando formação a 36 alunos de 12 países do Golfo da Guiné em áreas como sobrevivência no mar e



técnicas de abordagem a embarcações. Além disso, a EAM esteve envolvida em programas de formação no âmbito da Agência FRONTEX, contribuindo para a capacitação de 180 formandos.

| SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Nos últimos 3 anos, a Direção Técnica da DGAM, através da Divisão de Tecnologias da Informação alcançou importantes objetivos na área das Tecnologias da Informação e Comunicação, tendo assegurado a gestão, administração e apoio técnico dos sistemas de informação e da infraestrutura tecnológica da AMN.

Em 2023, foi incrementado o esforço de modernização do parque informático, e procedeu-se à renovação da infraestrutura de rede na Selvagem Grande, no arquipélago da Madeira, melhorando a qualidade de serviço e assegurando redundâncias no acesso à *internet* por satélite, e ao reforço da capacidade tecnológica da AMN com a aquisição de equipamentos móveis robustecidos, como *smartphones* e *tablets*.

Foram implementados projetos estruturantes como "Mar+Seguro" e "AMN+Governance", aumentando, assim, a relevância e usabilidade dos serviços de gestão da informação.

A manutenção evolutiva de sistemas essenciais, como o Módulo Financeiro, a Capitania *online*, SEGMAR e a Plataforma de Intercâmbio de Investigação Criminal garantiu um funcionamento mais ágil e eficiente dos órgãos e serviços da AMN.

| INOVAÇÃO

O objetivo estratégico da criação de uma estrutura de missão para a inovação e desenvolvimento da AMN materializou-se na criação, temporária, do Núcleo de Inovação, com o objetivo de viabilizar a primeira candidatura do MDN ao Fundo de Segurança Interna (FSI 21-27), no âmbito do Projeto "Apetrechamento Tecnológico da PM". A aprovação desta candidatura permitiu a aquisição de seis viaturas de vigilância costeira e três visores térmicos, que foram colocados ao serviço da capacidade nacional de combate à migração ilegal e ao tráfico de estupefacientes em espaço marítimo nacional e europeu, nomeadamente em teatros de operações da Agência Europeia FRONTEX.



Em 2024, foram elaboradas mais três candidaturas ao FSI 21-27, tendo já duas sido aprovadas. Estas três candidaturas perfazem um montante global a financiar de 7,58 Milhões de euros, com vista à aquisição de diverso material, incluindo embarcações, viaturas, UAS/drones, equipamentos de mergulho e equipamento diverso para robustecer a atividade de investigação criminal.

A AMN integrou-se no projeto europeu NEXOCEAN, financiado pelo programa Horizonte 2020, para melhorar a fiscalização das pescas, combater o narcotráfico e investigar crimes ambientais.

O programa MAR2030 continuou a receber investimentos para a capacitação da PM, incluindo a aplicação de sistemas com inteligência artificial tendo em vista um policiamento preditivo, colocando esta Polícia a par das mais desenvolvidas nesta área.

| NÚCLEO PARA A CONSERVAÇÃO E RESTAURO DO PATRIMÓNIO EDIFICADO

Em abril de 2022, foi criado o Núcleo para a Conservação e Restauro do Património Edificado da AMN, visando uma maior celeridade nos processos de conservação e restauro do património edificado, permitindo uma atuação direta e imediata na manutenção preventiva e corretiva das infraestruturas. Este Núcleo tem realizado intervenções significativas tanto no Continente como nas Regiões Autónomas, destacando-se a adaptação das novas instalações do Grupo de Ações Táticas da PM, a criação de um novo parque de apreendidos, a beneficiação das fachadas e terraços do edifício do Departamento de Armas e Eletrónica da Escola de Tecnologias Navais (ETNA), a renovação de 88 quartos na messe residencial da Base Naval de Lisboa e a ampliação da carreira de tiro da ETNA. Estas intervenções tiveram impacto imediato na dignificação das instituições e das

pessoas que aí trabalham, permitindo também uma melhoria significativa das condições de habitabilidade e treino dos alunos da Agência FRONTEX em formação na EAM.

De referir, ainda, os cuidados assumidos na área da sustentabilidade e descarbonização energética, destacando-se as empreitadas concluídas em 2023 para a melhoria da eficiência energética dos edifícios das Capitánias de Sines e de Vila Real de Santo António. Estas obras, cofinanciadas pelos fundos do POSEUR, envolveram a substituição de luminárias, instalação de equipamento solar térmico para AQS e instalação de painéis fotovoltaicos e sistemas de gestão de energia.

| POLÍCIA MARÍTIMA

Pelo impacto social impressionante da sua atividade nas comunidades ribeirinhas e na segurança costeira, a PM terá sido, talvez, o órgão da AMN onde foi feito o maior investimento neste triénio, tendo sido alcançados objetivos muito significativos no âmbito da segurança, fiscalização e policiamento marítimos, também no quadro da sua atuação como órgão de polícia criminal. Assim, foram realizadas 55.855 ações de fiscalização, incluindo 6807 a embarcações no mar, e apreendidas mais de 50 toneladas de haxixe e 61 embarcações de alta velocidade, e identificadas 112 pessoas, o que, atenta a dimensão desta força policial e considerando os números anteriormente existentes, constitui um nível muito expressivo de resultados no combate ao narcotráfico.

A Unidade Especial da PM manteve prontidão para incidentes de alto risco, com o reforço do Grupo de Ações Táticas na execução de 81 missões, 16 das quais em cooperação com a Polícia Judiciária no combate ao narcotráfico marítimo, e 3 com a coordenação do *Maritime Analysis And Operations Centre Narcotics* (MAOC-N), tendo o Grupo de Mergulho Forense conduzido 37 missões, incluindo buscas



Inauguração do novo Parque de Apreendidos

de cadáveres e inspeções a navios. Este nível de intervenção em áreas específicas de atuação da PM reflete, notoriamente, a extrema utilidade de existir um âmbito técnico-pericial de especialidade no âmbito da AMN, sendo um elemento funcional diferenciador das demais forças policiais.

A implementação de novas tecnologias de vigilância, como sistemas de UAS/drones e sensores marítimos, resultou num aumento significativo da capacidade de monitorização das águas territoriais, tendo estes instrumentos propiciado uma resposta mais ágil a incidentes e uma proteção mais eficaz contra atividades ilícitas, tais como o tráfico de produtos estupefacientes e a pesca ilegal, fatores que são desestruturativos para os Estados costeiros, constituindo ameaças prementes à segurança costeira e à estabilidade sócio-económica das populações.

Foi, igualmente, efetuado um forte investimento no apetrechamento e modernização da PM, através da aquisição de 112 *bodycams* (câmaras portáteis de uso individual) e 112 *tasers* (arma não letal). A utilização conjunta destes equipamentos coloca a PM como pioneira na utilização desta arma associada a uma *bodycam*, o que contribuirá, significativamente, para a segurança dos cidadãos e dos próprios polícias em especial em ambiente marítimo-portuário, dominial e balnear.

A questão da imigração irregular e tráfico de pessoas também foi abordada de forma proativa, tendo a AMN estabelecido um plano de vigilância costeira, realizando operações específicas para detetar e intervir em situações de imigração irregular. Esta abordagem não apenas reforçou a segurança, mas também promoveu uma maior presença da AMN nas comunidades costeiras, reforçando a ligação entre a autoridade e os cidadãos, promovendo, desta forma, premissas de tranquilidade social. No plano internacional, e no âmbito da colaboração com a Agência Europeia FRONTEX, participou no controlo das fronteiras marítimas mediterrânicas, realizando mais de 21.500 horas de navegação e assegurando a recolha de 7751 migrantes.

O reconhecimento do trabalho realizado não resulta apenas do investimento em recursos tecnológicos e materiais, mas depende de um corpo reforçado de agentes e do investimento na sua formação. Ciente das dificuldades de recrutamento, e para mitigar a redução gradual de profissionais

da PM, devido à redução de ingressos imposta na última década, agravada pela elevada taxa de saída por limite de idade, a ação do Almirante Autoridade Marítima Nacional foi essencial para que, em 2023, fosse aprovado o ingresso anual de 50 agentes estagiários da PM, o dobro dos ingressos dos anos anteriores. A inclusão contínua de novos agentes representa um investimento no futuro desta Polícia de especialidade, garantindo que os valores de formação e especialização sejam transmitidos a uma nova geração de profissionais. Este processo não só eleva a capacidade operacional da PM, como também fortalece a moral e os índices de motivação do efetivo já existente.

Em termos estruturais, foi elaborada, e proposta à tutela em 2024, a proposta de Lei Orgânica da PM, passo que será fulcral em termos organizacionais de uma Polícia com características únicas em âmbito nacional, e que sedimentará quer os seus comandos e serviços, quer a sustentação funcional da sua atividade ao serviço dos Portugueses.

| CONCLUSÃO

Desde que, há três anos, assumiu o cargo de Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional em dezembro de 2021, o Almirante Gouveia e Melo, convicto da necessidade de reestruturação e de modernização da DGAM e da PM, induziu um quadro de alterações funcionais e operacionais que se traduziram em significativas mudanças transformacionais que reforçaram os índices de segurança, de proteção e preservação ambiental e de eficiência operacional dos órgãos e serviços que integram a AMN, e que, num Estado com as características morfológicas de Portugal, assumem uma notória relevância.

O legado edificado nestes três anos solidifica a AMN como uma entidade moderna e proativa, mais preparada para enfrentar os desafios do futuro. Com uma visão clara e um conjunto de ações concretas, a AMN constitui uma referência de excelência na gestão marítima e na proteção dos vastíssimos espaços marítimos sob soberania e jurisdição nacional, assegurando, assim, que Portugal possa estar melhor preparado para garantir a sua segurança costeira, responder às necessidades dos cidadãos e proteger o património ecossistémico marinho e cultural nacional.



Colaboração da DIREÇÃO-GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA





SUPERINTENDÊNCIA DO *Pessoal*



No que respeita à **gestão das pessoas**, deu-se grande prioridade ao recrutamento, tendo sido efetuado um elevado esforço na otimização das atividades associadas, desde a divulgação até à incorporação, procurando minimizar o tempo associado à tramitação dos concursos de admissão, sempre em prol dos candidatos. A permanente coordenação com o Serviço de Comunicação, Informação e Relações-Públicas do Gabinete do CEMA, intensificou a presença da Marinha em universidades, institutos politécnicos e feiras de emprego, ampliando também a divulgação através de publicidade em cartazes, na imprensa, em plataformas digitais e de emprego, em redes sociais e *websites* especializados, sendo de destacar a criação de uma página oficial no *Instagram*, o que resultou numa maior visibilidade e, consequentemente, num aumento do interesse dos jovens pelas carreiras na Marinha. Este esforço resultou, em média, em 120 ações/ano, com um empenhamento anual com um ratio de 200 dias/elemento divulgador.

| RECRUTAMENTO

Ao nível dos critérios de recrutamento, foram revistos e atualizados os documentos doutrinários dos concursos, a par da flexibilização dos processos das marchas concursais, nomeadamente nas idades limite para ingresso nas categorias de sargentos e praças, aumentando assim o universo de potenciais candidatos. A manutenção da abertura contínua de inscrições facilitou o acesso a concursos em qualquer altura. A simplificação dos processos de seleção, a par da adequação das provas físicas exigidas, da otimização da avaliação psicológica e do ajustamento dos critérios da junta médica, tornaram os processos mais ágeis, facilitando o ingresso de novos talentos, criando igualmente oportunidades de carreira para os militares já ao serviço da Marinha.

Nesta esteira foi criada a classe do Serviço Naval (SN), uma classe única para praças, mas com especializações ao longo da carreira, que se traduziu num menor tempo de formação inicial, permitindo acomodar um maior número de

incorporações por ano e uma maior flexibilização ao nível da gestão do pessoal a bordo. Foram igualmente criadas novas carreiras e áreas de especialização, que vão ao encontro das tendências tecnológicas da atualidade, designadamente em operadores de veículos não tripulados (drones) e na área da informática e ciberdefesa, tornando as carreiras mais atrativas para os jovens, ao mesmo tempo que permitem o alinhamento da Marinha com as exigências tecnológicas do futuro.

A implementação de tutoria, para acompanhar os candidatos ao longo de todo o processo de recrutamento, veio demonstrar o esforço da Marinha em humanizar este processo e oferecer uma experiência mais personalizada aos candidatos. Iniciativas como o "Recrutamento Regional", tanto nos Açores como na Madeira, a abertura de um concurso para praças do SN especialmente dirigido ao embarque no NRP *Sagres*, têm sido cruciais para atrair talentos locais, ajustando as necessidades regionais aos desafios nacionais.

Como resultado, enfatiza-se a materialização de 40 concursos externos, dedicados às categorias de oficiais, sargentos e praças, maioritariamente para a prestação de serviço em Regime de Contrato (RC), mas também nos Quadros Permanentes (QP), conforme ilustrado na tabela 1, dando testemunho à evolução decorrente do impacto positivo das medidas implementadas.

RECRUTAMENTO EXTERNO – 40 concursos		
Concurso	Incorporados	Ingressados
Oficiais MN QP	17	19
Oficiais CAP RCE	2	2
Oficiais TSN/TN RC	213	168+37
Oficiais FZ RC	26	9
Sargentos ET/MQ QP	15	15
Praças B QP	6	6
Praças FZ RC	284+90	169
Praças SN RC	283+até 90 ³	177
Praças U RC	25+8 ³	13
TOTAL	871+até 188³	578+37²

Tabela 1 - Recrutamento Externo (DEZ21 - NOV24)

De igual modo, no que respeita ao recrutamento interno, importa referir o desenvolvimento de 34 concursos internos, totalmente dedicados ao ingresso nos QP em todas as categorias, conforme ilustrado na tabela 2.

RECRUTAMENTO INTERNO – 34 concursos	
Concurso	Admitidos
Oficiais TSN	19
Oficiais ST	29
Oficiais TS	7
Sargentos classes homónimas	145
Sargentos classes ET/MQ	4
Praças todas as classes	143
TOTAL	347

Tabela 2 - Recrutamento Interno (DEZ21 - NOV24)

O desafio da retenção de talentos também foi considerado, procurando-se ao nível das nomeações, colocações e situações dos militares, militarizados e civis, conjugar, na maior extensão possível, os interesses das pessoas com os objetivos da Marinha.

Durante os anos de 2023 e 2024 foram efetuados cerca de 5400 movimentos de pessoal, o que, embora materialize o ciclo da carreira militar, constitui sempre uma ocasião importante na carreira e na vida pessoal dos envolvidos. Realça-se ainda que, num cenário marcado por escassez de pessoas, foram impulsionados projetos cruciais, como a Célula de Inovação e Experimentação Operacional de Sistemas Não Tripulados, o Centro de Experimentação Operacional da Marinha, a criação da unidade X31 e o reforço das Equipas de Acompanhamento e Fiscalização para os novos meios, bem como o realocar de militares no Departamento de Manutenção da Flotilha, no âmbito do 2º escalão de manutenção das unidades navais e a criação do 2º escalão de manutenção das infraestruturas da Marinha. Conseguiu-se também conciliar os cada vez mais exigentes requisitos externos à Marinha, como o provimento de cargos permanentes ou a edificação de capacidades conjuntas no âmbito do Estado-Maior-General das Forças Armadas acomodando ainda, durante o período do verão, as necessidades inerentes às diferentes tarefas que a Marinha é chamada a apoiar, pela Autoridade Marítima Nacional e pela Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil na vigilância das praias e de incêndios, respetivamente.

Relativamente aos militarizados, a Marinha tem vindo a desenvolver várias diligências, não só para que este pessoal tenha um estatuto próprio, tendo sido submetida à tutela uma nova proposta de diploma, mas também para a alimentação do Quadro de Pessoal Militarizado da Marinha (QPMM), em que após seis anos sem autorização para qualquer admissão, foram finalmente autorizadas 99 vagas, as quais se encontram em fase de concurso.

Os critérios de admissão foram revistos, permitindo-se que possam concorrer a este quadro de pessoal militares de outros ramos e civis, tendo-se recebido 326 candidaturas, originando 78 novos ingressos no QPMM, conforme tabela 3.

Também foram desenvolvidos esforços para mitigar as várias lacunas nos efetivos previstos no Mapa do Pessoal Civil da Marinha (MPCM). Após 27 anos de interregno, a Marinha conseguiu este ano autorização para abertura de quatro concursos externos, para ocupação de oito vagas, a

Concurso	Candidatos	Ingressos
Polícia dos Estabelecimentos da Marinha (PEM)	105	37
Troço do Mar – Manobra (TMM)	66	16
Troço do mar – Máquinas (TMQ)	44	6
Troço do Mar – Eletricidade (TME)	30	2
Faroleiros – secção do Continente	26	4
Faroleiros – secção dos Açores	15	4
Faroleiros – secção da Madeira	27	5
Faroleiros Técnicos	13	4
TOTAL	326	78

Tabela 3 - Concurso QPMM (DEZ21 - NOV24)

decorrer atualmente na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Paralelamente, foram desenvolvidos procedimentos concursais comuns, visando colmatar a necessidade de preenchimento de diversos postos de trabalho, com o recrutamento de trabalhadores já pertencentes à Função Pública, num total de 73 no período de dezembro de 2021 a novembro de 2024. De igual modo, tem-se procedido de uma forma constante, à oferta de emprego na Bolsa de Emprego Público (BEP), tendo em vista o recrutamento através do regime de mobilidade para o preenchimento de postos de trabalho vagos.

Os últimos três anos, marcados pela escassez de pessoas, forçaram a Marinha a modernizar-se, a ajustar e alterar os seus processos internos com vista à adaptação da nova realidade, e reconstruir um modelo que resulta em processos de gestão de pessoas mais eficaz, flexível e atrativo. A transformação digital, aliada à inovação no recrutamento e retenção, contribuiu para posicionar a Marinha como uma organização adaptada às exigências do futuro, e no caminho certo para perseguir o objetivo de atrair e reter os melhores talentos para o serviço na Marinha.

| SAÚDE

Ao nível da saúde, é de relevar a reestruturação do Sistema de Saúde Militar (SSM), materializada, entre outras, pela transferência do Centro de Medicina Subaquática e Hiperbárica para a estrutura do EMGFA e pela ampla afetação dos quadros especiais de saúde da Marinha ao Hospital das Forças Armadas. Sem prejuízo da tendência integradora, espelhada pela referida reforma, salienta-se a capacidade de reorganização interna, expressa na melhoria da capacidade assistencial, bem como nos bons resultados verificados no recrutamento e retenção dos quadros especiais de saúde. Cumpre igualmente salientar a renovação material em curso, compreendendo o extenso processo de renovação de equipamentos médicos nos meios navais e unidades de saúde em terra. De destacar ainda, a remodelação da ala Norte do segundo piso do Centro de Medicina Naval, que o tornou mais funcional, bem como a transferência da Junta de Saúde Naval (JSN) para novas instalações, o que contribuiu para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Considerando a necessária integração dos processos clínicos e procedimentos médico-sanitários no contexto global da rede de referência do SSM foi implementado, no âmbito das tecnologias de informação, o Processo Clínico Único (PCU), com a consequente desmaterialização das fichas clínicas e a integração em rede para todas as unidades em terra bem como a bordo das unidades navais (PCU *on board*), aumentando a disponibilidade, segurança da informação e proteção dos dados clínicos.



No plano doutrinário foi implementada uma extensa revisão normativa, que se traduziu na republicação das principais instruções técnicas de âmbito médico-sanitário. A criação de canais de comunicação entra a JSN e a gestão das pessoas, permitiu a redução do período de indisponibilidade dos efetivos quer por aguardarem a chamada à Junta, quer no tempo que decorria para a publicação do parecer em ordem de serviço.

Considerando a melhoria do estado de prontidão dos militares, militarizados e civis, foi criado o "Programa Multidisciplinar Peso Saudável", tendo como objetivo o controlo e acompanhamento das situações de obesidade, procurando obviar este importante fator de risco individual e o seu impacto operacional na organização. Como resultado, desde agosto de 2022 foram integrados no referido programa mais de duas centenas de casos, sendo evidenciados resultados favoráveis em número significativos de intervenções.

No âmbito da saúde mental e apoio psicológico em situações impactantes no moral das guarnições, foi concretizada a operacionalização da Unidade de Intervenção na Crise (UIC), cuja ação em situações de risco agudizado ou emergência tem sido assinalável, registando-se diversos casos de apoio direto e imediato a militares e militarizados, bem como, sempre que justificado, às respetivas famílias.

Ainda no âmbito da saúde, releva-se a colaboração no exercício REPMUS, no estudo de modalidades de evacuação médica (mar-terra) com utilização de viaturas autónomas não tripuladas.

| FORMAÇÃO

No domínio da formação, concretizaram-se diversas iniciativas e projetos transformacionais, donde se releva o profundo processo de reestruturação do modelo de formação da categoria de praças da Marinha e a revisão dos respetivos perfis profissionais. Assim, privilegiando-se a diferenciação com recurso a especializações ao longo da carreira, foram criados dois modelos de formação ajustados

às especificidades das classes de Fuzileiros, Mergulhadores e SN, o que se traduziu numa redução do número de classes de praças.

Foi aprovado o Plano de Alinhamento das Qualificações da Marinha 2023-2025, que estabeleceu a integração, na máxima extensão possível, das Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) nos *currícula* dos cursos de formação inicial e a qualificação de "Praça da Armada", de nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações, visando espelhar naquele Catálogo uma parte significativa da formação das praças.

Em termos da equiparação da formação profissional ministrada no Sistema de Formação Profissional da Marinha (SFPM) a outras categorias profissionais, foram criadas as bases para a adequação do plano de formação relativo à capacitação para agente de controlo, inspeção e execução das regras da Política Comum das Pescas, em conformidade com a recomendação da Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos (DGRM).

Também neste domínio, foi concretizado o projeto de acreditação da Escola de Tecnologias Navais (ETNA) enquanto entidade formadora de marítimos, mediante a homologação pela DGRM do "Curso de Segurança Básica - STCW⁴" e aprovado o Plano para a Implementação de Certificação STCW no SFPM para o biénio 2025/2026, que contempla a edificação de novos cursos conducentes à obtenção de certificados em diversas áreas, entre as quais a operação do *Global Maritime Distress and Safety System*, a segurança a bordo e a condução de embarcações de salvamento rápidas.

Destaca-se, ainda, a certificação do Centro de Instrução de Helicópteros pela Autoridade Aeronáutica Nacional como "Organização de Formação", para ministrar cursos de Formação Geral Aeronáutica para Pilotos Remotos de Aeronaves das categorias Ia e Ib, assim como o Curso de Aperfeiçoamento em Formação de Qualificação Operacional PRA-Ia/Ib⁵.

Com o objetivo de promover a formação superior nas áreas tecnológicas e de gestão, foi proporcionado aos efetivos da Marinha, anualmente, a frequência de 8 doutoramentos, 12 mestrados, 5 MBA⁶ e 11 pós-graduações. Neste campo, foi também implementado o programa “Vem fazer a tua tese à Marinha”, que permite aos estudantes do ensino superior efetuar o ano não curricular, dedicado à preparação, realização, apresentação e defesa da dissertação, já como militares ao serviço da Marinha.

Com o intuito de contribuir para a obtenção das qualificações do pessoal de bordo para o desempenho dos respetivos cargos, o Sistema de Reconhecimento de Competência por Exame, foi objeto de atualização, visando a equiparação dos conhecimentos e das perícias desenvolvidos pelos indivíduos no exercício efetivo de funções às competências previstas no âmbito de cursos de formação contínua, sem a necessidade de frequência das ações de formação.

| TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

No que concerne às tecnologias da informação, concretizou-se, de forma transversal a todas as categorias, a revisão dos objetivos e conteúdos ministrados em diversos cursos do SFPM, com o objetivo de incrementar conhecimentos e competências nas áreas de informática, de cibersegurança, de segurança informática e de administração de redes, com recurso à Academia de Código, enquanto maior marca de *bootcamps* tecnológicos presenciais em Portugal. Foi ainda incrementada a oferta formativa nas áreas de *Enterprise Architecture*, *Enterprise Service Management*, *Data Science*, *Digital Transformation*, *Data Analytics*, *Design Thinking*, *Artificial Intelligence* e *Business Intelligence*, assim como em Linguagens de Programação, Ferramentas de Impressão 3D (Aditiva e Subtrativa), Desenho Computorizado e Sistemas de Informação Geográfica.

O incremento na formação em Ferramentas de Impressão 3D visou aumentar a capacidade de desenho e construção de componentes mecânicos, através de um forte investimento em recursos materiais e humanos em sistemas *computer-aided design / computer-aided manufacturing*, com especial enfoque nas máquinas-ferramentas *Computer Numeric Control*, e na impressão 3D, com vista a fortalecer as capacidades de manutenção do 1º e 2º escalão, eliminando bloqueios logísticos ou de obsolescência técnica, criando concomitantemente a capacidade de prototipagem e construção de componentes, mecanismos ou sistemas novos, de forma a dinamizar e autonomizar as células operacionais de experimentação e ainda apoiar de forma muito célere meios e forças operacionais.

Decorrente da modernização dos navios da Classe *Bartholomeu Dias*, que dotou estes meios com equipamentos de tecnologia mais recente, e que envolveu a integração de avançados sistemas de combate, radar, comunicações e navegação, foram desenhados cursos focados nas exigências operacionais e tecnológicas dos novos equipamentos, desde a manutenção técnica até à operação tática, garantindo a preparação das guarnições para enfrentar os desafios das missões modernas com a máxima eficácia.

Assinala-se ainda, a criação do “Curso de Aperfeiçoamento em Fundamentos Teóricos de COMINT⁷”, que garante

aos navios e as estruturas de apoio, capacidades de *intelligence* sobre o espectro eletromagnético das comunicações, criando nos formandos pensamento operacional e técnico sobre esta vertente das operações navais.

Ao nível da transformação digital, foi aprovado o normativo relativo à criação de cursos organizados no formato *Massive Open Online Course*, visando criar as bases para o incremento da formação à distância no SFPM a partir de uma plataforma de aprendizagem *open-source* e implementado o Sistema Integrado de Gestão Escolar, com vista à desmaterialização dos processos de gestão da formação.

| APOIO SOCIAL

No que respeita ao apoio social, procurou-se oferecer suporte direto e de proximidade aos efetivos e seus familiares, reforçando a capacidade de resposta através da descentralização do atendimento, facultado semanalmente na ETNA e no Corpo de Fuzileiros, tendo sido complementarmente criada a Linha Social + Próximo.

Num contexto desafiador pós-pandemia e de instabilidade global, foram apoiadas famílias vulneráveis através das campanhas de recolhas de alimentos nos períodos da Páscoa e Natal, bem como aumentado o âmbito da disponibilização de meios de correção e compensação, expandindo, o seu apoio, à área materno infantil.

Foi retomada a iniciativa de Ocupação dos Tempos Livres (OTL), proporcionando um programa cultural e de lazer a filhos de militares, militarizados e civis, entre os 6 aos 16 anos, tendo sido duplicada a capacidade anteriormente disponibilizada para 90 jovens por semana, durante o mês de julho. Foi também desenvolvido, em articulação com o Clube Náutico de Oficiais e Cadetes da Armada, o programa OTL náutico, que decorre durante 10 semanas, durante o período da Páscoa e no verão, tendo a Marinha apoiado a inscrição de filhos de pessoal que presta serviço neste ramo das Forças Armadas.

Foram ainda disponibilizadas sessões de relaxamento muscular Progressivo e *Mindfulness*, realizadas palestras sobre Primeiros Socorros Psicológicos e Literacia Financeira e um colóquio subordinado ao tema “Envelhecimento Saudável nas Forças Armadas – Boas Práticas na Marinha”. Estas iniciativas decorreram na Academia de Marinha e no Auditório do CITAN com a participação dos peritos nesta área do conhecimento da Associação Nacional de Gerontólogos, da Associação *Alzheimer* e da Fundação CAJIL.



Colaboração da **SUPERINTENDÊNCIA DO PESSOAL**

Notas

- ¹ Inclui oficiais MN da EN cuja incorporação ocorreu antes de dezembro de 2021.
- ² Perspetiva de ingresso até ao final do ano.
- ³ Perspetiva de incorporação ainda durante o mês de novembro.
- ⁴ STCW - *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*.
- ⁵ Curso de pilotos remotos de Sistemas Aéreos Não Tripulados até 15 kg, operando em linha de vista (PRA-1a) ou fora de linha de vista até 20 km (PRA-1b).
- ⁶ MBA - *Master in Business Administration*.
- ⁷ COMINT - *Communications Intelligence*.



INSTITUTO *Hidrográfico*

Ação do Instituto Hidrográfico (IH) durante o mandato do Almirante CEMA e AMN, englobando os anos de 2022 a 2024, foi em alinhamento com a Diretiva Estratégica da Marinha 2022, salientando-se os contributos mais relevantes e inovadores por objetivos.

| POTENCIAR A ATUAÇÃO MILITAR E NÃO MILITAR DE FORMA COMPLEMENTAR

Merece destaque a conclusão de quatro novas publicações técnicas, no âmbito das edições de Marinha, num contributo da Marinha para o conhecimento do Mar por toda a sociedade: Manual de Navegação, Manual de Amarrações Oceanográficas, Apontamento Medidas da Terra e do Mar da CPLP e o Livro Portos e Cartografia Náutica de Portugal Continental.

O programa do Curso de Especialização em Hidrografia foi revisto e atualizado, tendo obtido a reacreditação em 2024, em conformidade com os padrões de competência estabelecidos para a Categoria "A" pelo *International Board on Standards of Competence for Hydrographic Surveyors and Nautical Cartographers*.

| REFORÇAR A COOPERAÇÃO INTERAGÊNCIAS, COM PARCEIROS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

A nível internacional, o IH foi eleito membro do Conselho da Organização Hidrográfica Internacional (OHI). O IH distinguiu-se no contributo para o Projeto SEABED 2030, que visa o conhecimento de todo o fundo marinho com batimetria de elevada resolução. A cobertura da ZEE portuguesa está em 66%, uma das mais elevadas do mundo, quando a cobertura ao nível global é de 26.1%.

O IH mantém e opera uma rede de monitorização ambiental, tendo incrementado a cooperação com as autoridades locais do Continente, Açores e Madeira e também ao nível internacional, enquanto contribuinte para a rede do *Global Ocean Observation System*.

| REFORÇAR A POSIÇÃO DE PORTUGAL ENQUANTO NAÇÃO MARÍTIMA E ALIADA

O IH participa, desde 2023 em exercícios internacionais, no domínio dos Sistemas de apoio GEOMETOC militar. A participação no NATO *Coalition Warrior Interoperability Exercise* (CWIX) em 2023 e 2024, na Polónia, permitiu testar a capacidade na disseminação de informação GEOMETOC a múltiplos sistemas Comando e Controlo (C2) de Nações Aliadas, através de serviços *web*, cumprindo com os *standards* NATO em vigor. No exercício de 2024 esta capacidade nacional foi certificada no âmbito da NATO *Federated Mission Networking*.

A participação no exercício DACIA24, na Roménia, em 2024, teve por objetivo o apoio na coordenação das operações REA (*Rapid Environment Assessment*). Estas participações

promoveram a uniformização de procedimentos e a adopção de *standards* entre diferentes sistemas operados por vários países da aliança, contribuindo para o desenvolvimento da sua interoperabilidade.

O IH assegurou apoio METOC à Força Nacional Destacada na Roménia, incluindo a integração permanente de um sargento hidrografo neste Teatro de Operações (concluídas já cinco rotações em três anos).

| CONTRIBUIR PARA A AFIRMAÇÃO DO MAR PARA A ECONOMIA

Durante o período em apreço foram realizados cerca de 150 trabalhos técnicos de hidrografia, oceanografia, química e geologia marinha, com impacte para a economia do Mar, dos quais se destacam os de maior dimensão e complexidade técnica e operacional: caracterização geral das áreas aquícolas para estabelecimento de culturas marinhas, Portugal Continental, de 2018 a 2022; acompanhamento dos efeitos das estruturas portuárias do porto de Sines na evolução da zona costeira adjacente, de 2019 a 2024, inspeção periódica do cabo elétrico submarino de ligação às torres eólicas ao largo de Viana do Castelo, desde 2022, e a conclusão dos levantamentos hidrográficos nas zonas costeiras em todas as Ilhas do Arquipélago dos Açores, em 2023.

| CRIAR UM ETHOS CENTRADO NAS OPERAÇÕES

O IH contribuiu para a implementação de infraestruturas classificadas de informação e comunicações, para apoio ao desenvolvimento da capacidade C2 da Marinha.

O IH participa na organização do exercício REP (*Robotic Experimentation Prototype*) desde 2013. Em 2019, com a integração da componente MUS (*Maritime Unmanned Systems*), o IH passou a coordenar a componente REA do exercício, promovendo o desenvolvimento dos atuais e de futuros sistemas autónomos com capacidade de monitorização oceanográfica, hidrográfica e topográfica de teatros de operações oceânicos e costeiros, com particular foco nos desenvolvimentos das capacidades militares da guerra antissubmarina, guerra de minas e Operações anfíbias. A partir de 2023, o IH participou com meios próprios, no âmbito do programa de transformação e automação da capacidade hidro-oceanográfica da Marinha, em apoio às operações.

| ESTRUTURAR PROGRAMAS DE REEQUIPAMENTO ENVOLVENDO A ACADEMIA E A INDÚSTRIA NACIONAL

Em 2022 foi desenvolvido um sistema de posicionamento satélite para apoio ao C2 em parceria com a indústria nacional (#Track), com o objetivo de constituir uma capacidade militar autónoma baseada em comunicações satélite, de baixo custo e cobertura global.

No âmbito da oceanografia, entre 2022 e 2024, foram executados os projetos WAVY-NOS e MELOA, em parceria com a academia nacional. Nestes projetos foram desenvolvidos pequenos derivadores de superfície, resilientes, de baixo custo e fáceis de operar, que têm vindo a ser usados e divulgados para comercialização.

Em 2024, foi iniciado o desenvolvimento da Barreira Acústica Submarina, em conjunto com a academia e indústria nacional, testada operacionalmente no exercício REPMUS.

Também em 2024, foi realizado o primeiro curso de pilotos certificados ROV (*Remoted Operated Vehicles*), por uma empresa sediada em Portugal, operando a partir do IH-Sensortech e em parceria com a Direção de Faróis. Esta colaboração irá evoluir para cursos mais avançados, de operação e reparação de veículos aquáticos não tripulados.

| POTENCIAR A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Foi criada a primeira carta, em versão de teste, seguindo o novo modelo de dados geoespaciais em desenvolvimento pela OHI, o S-100 (*Universal Hydrographic Data Model*), para a série S-101 (carta eletrónica de navegação) e série S-102 (modelo batimétrico), colocando o IH na linha da frente da inovação em hidrografia.

Acompanhando a tendência para robotização do oceano, foram adquiridas novas boias oceanográficas, *gliders* e *wirewalkes*, sondadores multifeixe, sonares de varrimento lateral, embarcações e veículos autónomos, com vista a edificar o Centro de Desenvolvimento de Tecnologias de Observação do Oceano. Este investimento permitiu implementar um novo conceito de observação do Oceano, que reforça a capacidade nacional para intervir no Mar.

No que concerne à informação de apoio à navegação, foram desenvolvidas novas plataformas digitais, designadamente os avisos à navegação com a criação do serviço *online* ANAVNET. A nova infraestrutura geoespacial de dados

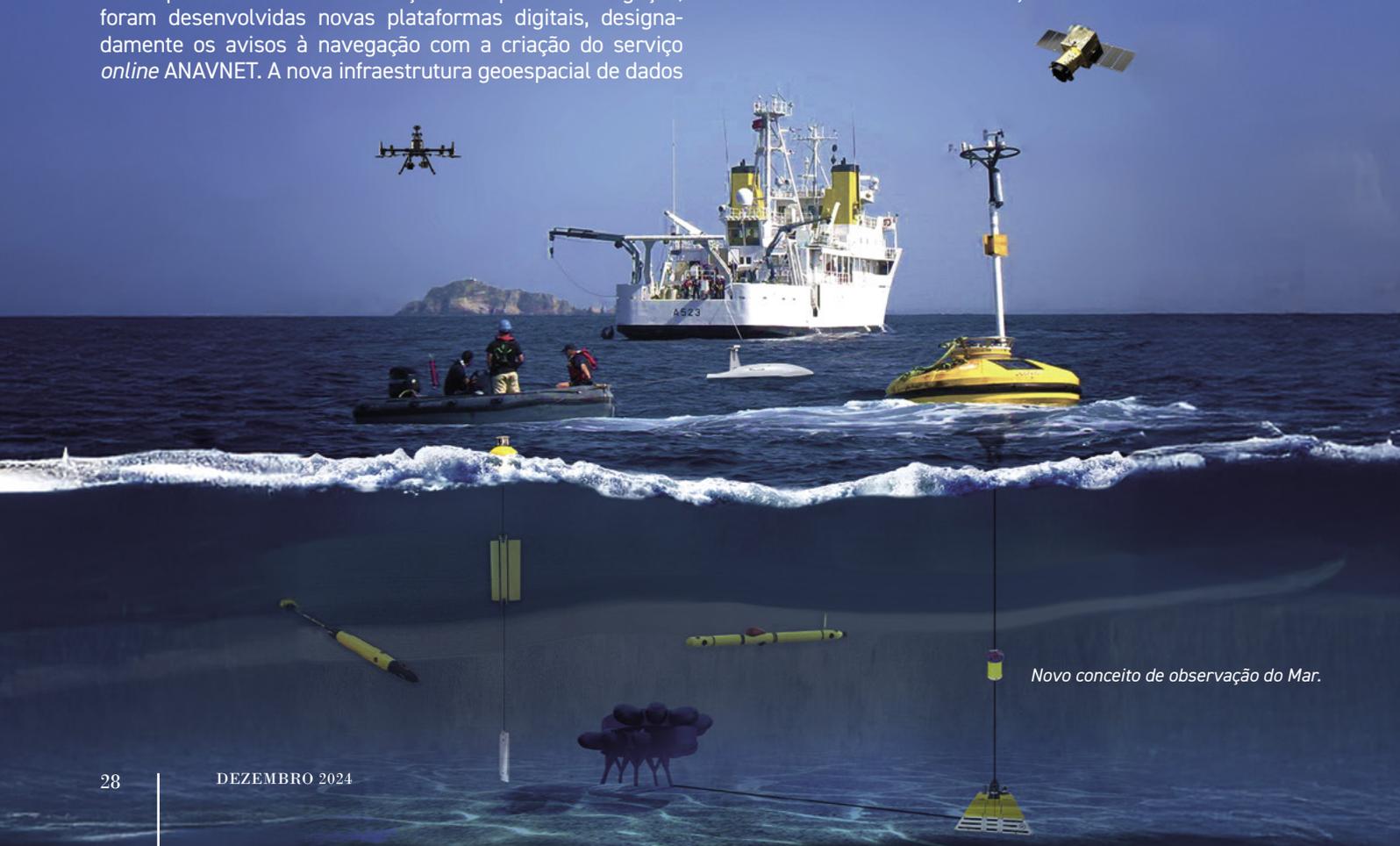
hidrográficos HIDROGRAFICO+, passou a incluir as Luzes de Navegação. Foi também criada, em 2023, uma aplicação, para informar e monitorizar as ocorrências com orcas ao largo da costa portuguesa.

Na que concerne às tecnologias da informação foi necessário acompanhar as necessidades decorrentes do incremento, muito significativo, de dados a processar e armazenar, dados acústicos ou dados respeitantes à coluna de água. Assim, concretizou-se a modernização do “backbone” da rede do IH, a qual passou a dispor de um “core” com 2 equipamentos que processam tráfego a 100 *Gigabits* por segundo. A distribuição para os nós de acesso é efetuada numa topologia em estrela, à velocidade de 10 Gb, permitindo que todos os utilizadores disponham de velocidade de acesso a 1 Gb. Foi também parcialmente substituído o sistema de armazenamento de dados. Na atual configuração, o novo sistema disponibiliza 171,6 TB úteis e é expansível até 1600 TB “raw”.

Na área da ciber-segurança, foram incrementadas as capacidades de proteção do perímetro da rede do IH. O sistema de *backups* foi igualmente objeto de intervenção, com a renovação dos sistemas de controlo e de armazenamento em discos rígidos, visando a implementação da regra 3-2-1, correspondente a assegurar 3 cópias de dados (contando a original) em 2 suportes diferentes, sendo uma dessas cópias armazenada separadamente e de forma automática, em localização diferente das outras.

Em resumo, entre 2022 e 2024, o IH reforçou as suas capacidades operacionais e evoluiu rumo a um novo conceito de observação do Mar, com novas plataformas veículos e sensores, investindo também na criação de métodos robustos de processamento, análise e previsão que maximizem o rigor, a utilidade e o valor da modelação preditiva.

Colaboração do INSTITUTO HIDROGRÁFICO



Novo conceito de observação do Mar.



ESCOLA *Naval*



O produto da Escola Naval: o Oficial de Marinha, que recebe a respetiva espada, representativa da autoridade com que é investido para o exercício das suas funções.

A Escola Naval (EN) desenvolveu nos últimos três anos um conjunto de processos transformacionais de relevância, tendo em vista um ensino superior militar de qualidade, acreditado e que assegure a adequada formação dos futuros oficiais de Marinha nas vertentes científica, técnico-naval, comportamental, militar e física. Estes processos foram iniciados ainda num período de recuperação pós-pandémico COVID 19, em que a Escola também levou a cabo um esforço para a recuperação de tradições e para a retoma da instrução prática no mar segundo os padrões considerados como os adequados.

| INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

No âmbito da Investigação e desenvolvimento, assinala-se a edificação do Laboratório de Robótica, Sistemas de Apoio à Decisão e Inteligência Artificial do Centro de Investigação Naval (CINAVlab), implementado no âmbito do PRR, e que permitirá ao CINAV (Centro de Investigação Naval) integrar, conjuntamente com o IH-Sensortech e o CEOM, uma constelação de centros tecnológicos, para a obtenção de conhecimento científico relativo ao mar, ficando também criadas as condições para o fomento do intercâmbio científico com outras instituições universitárias e empresariais. O CINAVlab é resultado de um investimento superior a 1,44M €, que incluiu não só a reabilitação de infraestruturas, mas também a aquisição de tecnologia para suporte da investigação em sistemas de apoio à decisão e sistemas autónomos, com aplicação na área da vigilância marítima e na recolha de dados.

Igualmente significativa foi a participação do CINAV em diversos projetos de investigação e desenvolvimento, designadamente nos projetos MEDEA, M4ML, FIBERMARS, EUDETCODE, PREMIUM e SABUVIS II, todos com financiamento externo e desenvolvidos nas áreas da logística, engenharia e gestão marítima, segurança de fronteiras, resposta a catástrofes, robótica e veículos não tripulados, explosivos e acústica. Estes projetos, para além de representarem uma captação de financiamento externo de cerca de 0,6M €, permitiram à Marinha afirmar os seus créditos na investigação, que também se refletem em 322 publicações científicas.

No campo do aprofundamento entre a Academia e a EN, salienta-se, entre outras iniciativas, a reativação do *Naval Robotics Exercise REX*, realizado anualmente desde 2022, e do qual resultou um significativo aumento do intercâmbio científico entre a Marinha e a ACADEMIA.

| ENSINO

Na área do Ensino, a EN experimentou um período de transformações focadas na modernização e na promoção da excelência académica. Destaca-se a reformulação dos planos curriculares dos cursos tradicionais e a criação de novos ciclos de estudo em colaboração com instituições de ensino superior de prestígio, culminando na acreditação de cursos como a Licenciatura em Ciências Militares Navais, especialidade Marinha e Fuzileiros, e os Mestrados em Administração Naval, em colaboração com a NOVA-SBE, e em Medicina Aplicada ao Meio Subaquático, em parceria



Embarque e instrução prática dos alunos da EN como componente fundamental da sua formação

com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. Em preparação, encontra-se um novo Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha, com ênfase em ciências da computação, para submissão em 2025.

Em termos de enquadramento normativo, procedeu-se à reformulação do Decreto Regulamentar e do Regulamento Interno da Escola, adaptando-as às novas leis orgânicas das Forças Armadas e do Instituto Universitário Militar (IUM). As propostas aguardam, presentemente, aprovação governamental. Foram, igualmente, desenvolvidas novas normas regulamentares para os ciclos de licenciaturas e mestrados que aguardam, igualmente, homologação final.

No reequipamento de material e renovação de infraestruturas, destaca-se a operacionalização do tanque de Arquitetura Naval e a disponibilização de computadores *raspberry pi* aos alunos. Paralelamente, foi desenvolvido um projeto para um laboratório de línguas, aprovado para início do ano letivo 2024/25, a fim de fortalecer as competências linguísticas e a internacionalização.

No que diz respeito ao corpo docente, o respetivo quadro foi reforçado com a contratação de novos professores civis e através da formação de militares em programas doutorais, promovendo a qualificação académica. Como forma de valorização, foi também instituído o distintivo de Docente Militar.

As viagens de instrução foram revistas e aprimoradas com um novo despacho que estabelece os requisitos mínimos, incorporando as aprendizagens de viagens anteriores. Em complemento, os embarques de fim-de-semana foram intensificados para garantir contacto contínuo dos cadetes com os navios.

A EN reforçou a internacionalização através da promoção de mobilidades de discentes e docentes, bem como da criação de parcerias com instituições como a Escola Naval de Espanha e a *Royal Military College*, do Canadá. O foco na internacionalização determinou o desenvolvimento de regulamentos específicos para estas iniciativas, em fase de homologação.

Foram organizados diversos eventos como colóquios internacionais e seminários focados em logística, liderança, *Military Design Thinking*, resiliência naval, promovendo-se a troca de conhecimentos e a visibilidade da instituição em fóruns internacionais.

Embarque e instrução prática dos alunos da EN como componente fundamental da sua formação.

| QUALIDADE E ACREDITAÇÃO

No que respeita ao reconhecimento e acreditação no quadro do Ensino Superior, a EN como Unidade Orgânica Autónoma do IUM, conseguiu acreditar sete novos ciclos de estudos por um período inicial de 6 anos (o máximo possível), estando estes ciclos a passar pela primeira fase de avaliação, em que será apreciado o seu funcionamento.

Destaca-se, igualmente, a ação e contributo da EN, em 2023, na própria acreditação do IUM, como um todo, tendo sido criado um grupo de trabalho e multidisciplinar para preparação do relatório de autoavaliação e do plano de entrevistas com a Comissão de Avaliação Externa. Da apreciação do relatório e das entrevistas realizadas, resultou uma acreditação do IUM por 6 anos. Concluindo, a EN está integrada num estabelecimento de ensino superior com acreditação plena e fornece 6 graus académicos de forma autónoma, com ciclos de estudos igualmente acreditados sem condições. No entanto, a preocupação com a melhoria contínua é permanente, sendo seguidas as recomendações pedagógicas e de gestão emanadas pelo espaço europeu de ensino superior. Nesta linha de inovação e de melhoria, a EN iniciou em 2024 um plano de edificação de metodologias de ensino ativas e introdução de novas tecnologias, com as quais se pretende formar oficiais com elevados graus de aptidões específicas do ensino superior, preparando-os com capacidades de inovação, comunicação e discussão, investigação, análise, computação, síntese e de resolução de problemas.

| CORPO DE ALUNOS

Nos últimos anos, o Corpo de Alunos da EN tem contribuído de uma forma diferenciadora na formação dos futuros Oficiais de Marinha, exercendo uma ação contínua e consistente nas suas vertentes militar, comportamental e física, e tendo sempre em vista valores como a disciplina, a integridade, a lealdade, a camaradagem, a coragem e a Vontade de Bem Fazer. Neste âmbito, relevam-se: a implementação rigorosa de uma rotina exigente, em ambiente de regime de internato, que fomenta aqueles valores; a organização e participação em todo um conjunto de cerimonial de índole militar, social e cultural; o contacto com o mar via embarque, na esquadra e nos veleiros de instrução; e a realização de exercícios militares, designadamente o RIO e o TROIA. Nestes, em particular, investiu-se na internacionalização, com a participação de alunos oriundos de países aliados, e, aproveitando as descidas do Rio, que decorrem em regiões diferenciadas do país, apostou-se na interação e participação de agentes locais, como autarquias, escolas secundárias, forças de segurança e entidades culturais.



Colaboração da **ESCOLA NAVAL**



SUPERINTENDÊNCIA DAS *Finanças*

| ÁREA FUNCIONAL DAS FINANÇAS

No âmbito da Superintendência das Finanças (SF), tendo presente a visão de uma *Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada*, preconizada pelo Almirante CEMA e AMN, e a prossecução dos objetivos estratégicos, foram desencadeadas diversas ações e iniciativas visando, a conformidade legal e normativa e a transparência dos processos relacionados com a administração financeira da Marinha, e a gestão integrada, flexível e controlada dos recursos, das quais se destacam as seguidamente elencadas:

| REVISÃO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E PATRIMONIAL DA MARINHA (MAFP)

A revisão do modelo de administração financeira e patrimonial da Marinha constituiu uma das iniciativas estratégicas (IE15) da Diretiva Estratégica da Marinha (DEM2022) e visou, entre outros objetivos, a concentração de recursos e processos, incluindo as atividades de gestão orçamental, de contratação pública e de compras.

Os trabalhos desenvolvidos pelo grupo de trabalho para a revisão do referido modelo, criado pelo Despacho do CEMA nº 26/22, de 4 de maio, possibilitaram a entrada em vigor, em 1 de janeiro de 2023, do novo MAFP da Marinha, traduzindo um novo paradigma, assente numa maior centralização de funções financeiras nos órgãos da SF, e numa organização e tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços e de empreitadas centralizados em três organismos de compras de acordo com a tipologia das aquisições, definindo-se as competências dos diferentes intervenientes, nomeadamente o Organismo Abastecedor Central (OAC) (bens)/Organismo de Gestão Central (serviços e empreitadas), o Organismo Central de Compras (OCC) e o Organismo de Direção Técnica, com responsabilidades na gestão do abastecimento, da aquisição (contratação) e da definição dos requisitos técnicos, respetivamente.

Cumulativamente, foi simplificada a matriz organizacional financeira, reduzindo-se a estrutura orçamental legal, a estrutura orçamental interna e a estrutura de subentidades contabilísticas, concentrando os órgãos da SF as atividades, processos e registos orçamentais e financeiros, com inerentes ganhos de produtividade, rigor e controlo dos processos e da informação.

Desta revisão resultou uma evolução bastante favorável na qualidade dos processos de despesa e no arquivo documental (único, estruturado e desmaterializado), evidenciando-se um aperfeiçoamento nos planos de necessidades de bens e serviços e planos de compras, com reflexo no aumento de processos centralizados nos OCC¹ e decréscimo significativo de processos descentralizados nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) e, um incremento dos

procedimentos concorrenciais, mais agregadores e, sempre que aplicável, de cariz plurianual.

Após estabilização e análise aprofundada perspectiva-se, uma evolução do modelo para maior centralização, com a edificação de um único organismo de compras na Marinha.

| PRESTAÇÃO DE CONTAS DA MARINHA

Nos últimos 3 anos, conseguiu-se uma melhoria das várias vertentes da administração financeira, incluindo a contabilística. Nesta área, em concreto, foram reformulados métodos e procedimentos, com o objetivo de assegurar o rigor e a fiabilidade das demonstrações financeiras da Marinha e a subsequente apresentação de uma imagem verdadeira e apropriada da sua posição financeira junto do Tribunal de Contas (TdC), através da informação incluída na Prestação Anual de Contas.

Foram realizadas diversas ações internas com vista a debelar as reservas elencadas em anos anteriores, pelas auditorias externas do processo de certificação da Conta, ações essas que permitiram que o Relatório de Auditoria relativo à Conta da Marinha do ano de 2023 fizesse apenas menção a 3 reservas e nenhuma ênfase, evidenciando uma clara e significativa melhoria face ao número de reservas (9) e ênfases (3) identificadas aquando do início do processo de certificação legal de contas.

Neste âmbito, realça-se ainda a conclusão no ano de 2023 do reconhecimento nas demonstrações financeiras da totalidade dos direitos da Marinha relativos aos programas internacionais, contribuindo assim para melhorar os atributos e a qualidade da informação contabilística da Marinha junto do TdC e conseqüentemente da Conta Geral do Estado.

Considerando a evolução conceptual e de enquadramento da administração financeira e patrimonial da Marinha, nomeadamente no que concerne à adoção plena do regime da Unidade de Tesouraria do Estado (UTE), o crescente volume e complexidade de obrigações fiscais, a adoção do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), e a necessidade de implementar algumas das recomendações emanadas pelas entidades de auditoria externa², tornou-se essencial reavaliar o modelo de funcionamento das cantinas das unidades em terra (UT) e das unidades navais (UN), a fim de integrar no Sistema Integrado da Defesa Nacional (SIGDN) o registo contabilístico das transações logísticas e financeiras associadas ao funcionamento das mesmas, e proceder à extinção de contas bancárias na banca comercial (condição obrigatória para o cumprimento da UTE que apenas prevê a manutenção de contas no IGCP³).

Em resultado dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo de trabalho criado para o estudo do modelo a adotar nas Cantinas, e no cumprimento do despacho do CEMA de 18 de março

de 2022⁴, procedeu-se à extinção da totalidade das cantinas das UT e consequentemente das suas contas sedeadas na banca comercial. No que respeita às UN, está em curso o processo de alteração ao regime de funcionamento das cantinas, que prevê o abastecimento centralizado pela Direção de Abastecimento destes artigos (incluindo os alfandegados), estando em tramitação os procedimentos visando a celebração de Acordos Quadro para o efeito, e a gestão centralizada da atividade e das receitas geradas com a revenda dos artigos a bordo, com suporte numa única conta bancária sediada no IGCP, o que permitirá extinguir as restantes contas da banca comercial, e cumprir, na plenitude, a UTE.

IMPLEMENTAÇÃO DA CONTABILIDADE DE GESTÃO

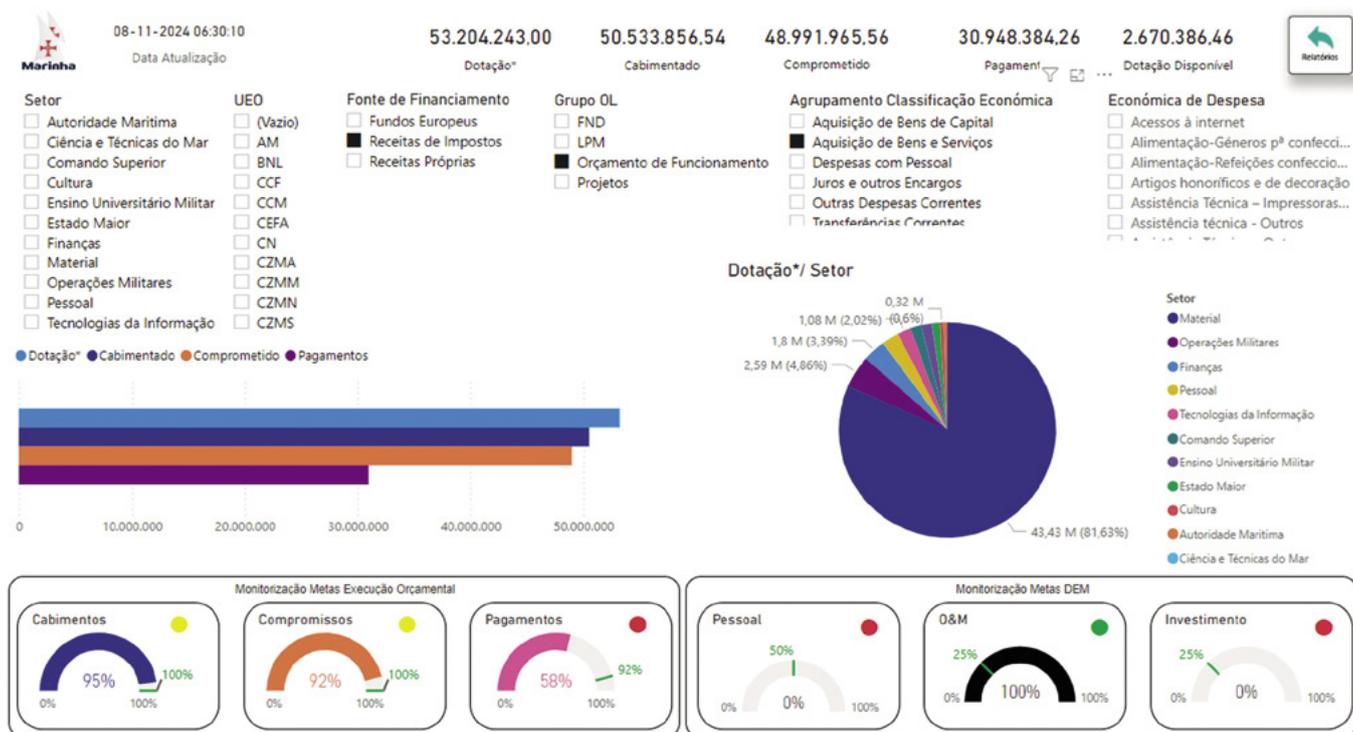
A implementação do SNC-AP decorre da reforma da Contabilidade Pública, permitindo colmatar as lacunas do sistema anterior e convergir para as *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), reconhecidas a nível internacional, vertidas no normativo nacional nas Normas de Contabilidade Públicas (NCP), das quais se realça a NCP 27 que tem como objetivo estabelecer a base para o desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão nas Administrações Públicas.

A DEM2022, estabeleceu como iniciativa estratégica (IE15), a revisão do “Modelo da Administração Financeira e Patrimonial da Marinha”, com o objetivo de, entre outros, “Implementar um modelo de contabilidade analítica e o reforço dos procedimentos de controlo interno”, adequados à NCP 27.

Em linha de conta com esta orientação estratégica, o Despacho do CEMA nº 26/22, de 4 de maio, determinou a implementação da Contabilidade de Gestão, pelo que em janeiro de 2023 foi criada a Divisão de Contabilidade de Gestão e Controlo na Direção de Administração Financeira, tendo-se constituído um grupo de trabalho multidisciplinar e contratado serviços de assessoria técnica especializada, iniciando-se assim os trabalhos de concetualização e implementação da Contabilidade de Gestão na Marinha.

Este projeto, inovador, além de cumprir com o desiderato legal estabelecido pela NCP 27, visa a utilização de um instrumento de avaliação da performance, com a produção de indicadores que potenciam a otimização dos recursos financeiros e demais ativos, no sentido de melhorar o apoio à decisão dos responsáveis das áreas funcionais da Marinha. Será disponibilizada informação essencial para o planeamento das atividades e dos recursos a afetar, bem como para a sua execução e controlo, permitindo desta forma uma tomada de decisão mais informada, eficiente e eficaz. São esperadas melhorias na alocação dos orçamentos às atividades planeadas, e posterior controlo dos custos, no conhecimento dos custos da missão da Marinha e das atividades (“vertente militar” e “não militar”), no conhecimento dos custos das UEO, e no apuramento dos custos e rendimentos dos projetos e missões específicas desenvolvidas pela Marinha.

O projeto está na fase de “Construção, Desenvolvimento, Teste e Controlo de Qualidade”, tendo já sido aprovados os modelos conceptuais de cada setor, estando em curso as ações de parametrização do SIGDN para a necessária adequação aos modelos definidos.



Aspecto geral do dashboard financeiro

| CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Também nesta área específica, e com enquadramento na DEM2022, foram criadas condições de organização e procedimentais potenciadoras de uma gestão mais controlada da contratação pública e baseada na evidência, de que se destacam a centralização das compras em três centros de competências (conforme descrito supra, no novo MAFP), a disponibilização de *dashboards* e indicadores de performance, com acompanhamento e monitorização mensal, e a adoção e divulgação de instruções para garantir o cumprimento dos princípios da concorrência e da transparência, sendo ainda de realçar a publicação de inúmeros despachos do CEMA, com o objetivo de melhorar a transparência de toda a tramitação processual e, simultaneamente, assegurar um controlo interno mais eficiente, dos quais se evidenciam:

- Despacho do CEMA, de 20 de julho de 2022 – Critérios para a seleção de fornecedores para os procedimentos de Consulta Prévia e Ajustes Diretos;
- Despacho do CEMA, de 07 de dezembro de 2022 – Código de conduta dos fornecedores da Marinha;
- Despacho do CEMA nº 48/2023, de 20 de julho – Reforço de medidas de controlo interno de contratação pública na Marinha, com especial enfoque nos procedimentos do

PRR, formação dos gestores dos contratos e criação de um bolsa de juristas;

- Despacho do CEMA nº 18/024, de 14 de março – Reforço do controlo interno nos procedimentos de contratação pública.

As orientações emanadas, as medidas de apoio e divulgação de normativo que foram implementadas e o reforço havido nas componentes de planeamento (planos de necessidades, planos de compras e orçamento) e controlo interno, resultaram numa redução no número de procedimentos desenvolvidos e num aumento no número de procedimentos concorrenciais e, para além disso, proporcionaram um aumento da confiança nos processos tramitados, contribuindo desta forma para a credibilidade da Marinha no domínio da gestão financeira pública⁵.



Colaboração da **SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS**

Notas

- ¹ Direção de Abastecimento, Direção de Navios e Direção de Infraestruturas
- ² Tribunal de Contas e Inspeção-Geral de Finanças
- ³ Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E
- ⁴ Exarado no Relatório do GT-Cantinas, de 28 de dezembro de 2020
- ⁵ Para consulta mais detalhada acerca da evolução da contratação pública na Marinha nos últimos 3 anos, recomenda-se a leitura do artigo publicado nesta edição da Revista da Armada - Pag. 36-37.



SUPERINTENDÊNCIA DA *Informação*

A Transformação Digital da Marinha

Nos últimos três anos, a Marinha Portuguesa tem estado em transformação digital, impulsionada pela visão inovadora e disruptiva do CEMA e AMN. Num mundo em rápida mudança, o Almirante Gouveia e Melo entendeu que era essencial que a Marinha e a Autoridade Marítima Nacional (AMN) estivessem na linha da frente do uso de tecnologias da informação e em outras áreas disruptivas. A transformação digital na Marinha reflete também um entendimento mais amplo do conceito de segurança num cenário contemporâneo, onde a informação é um recurso estratégico. Em novas operações multidomínio, nas quais o setor das operações tem um papel crucial, a informação também precisa estar sob constante vigilância e proteção. Isto significa que o setor de informação precisa de “patrulhar” continuamente as redes e sistemas, garantindo não só segurança, mas também a otimização do uso de dados que potenciam a informação necessária ao cumprimento de missões e para o próprio funcionamento da Marinha e da AMN.

Este contexto formatou a visão estratégica que tem orientado a atuação da Superintendência da Informação (SI). Seguidamente, vamos explorar os seis principais objetivos

estratégicos que têm guiado a transformação digital da Marinha, como estabelecido na Diretiva Estratégica da Marinha de 2022, e os avanços alcançados em cada um deles.

| MELHORAR A LITERACIA DIGITAL NA MARINHA

O primeiro objetivo consiste em aprimorar a literacia digital, ou seja, elevar o nível de conhecimento tecnológico dos talentos da Marinha, de forma que compreendam e utilizem a tecnologia de modo eficiente. Para facilitar esse processo, a SI participou nas conferências Ideia e realizou *workshops* focados em temas como *Big Data*, *Cloud Computing*, *Business Intelligence* e Inteligência Artificial.

Além disso, a criação de um portal próprio na *intranet* (*si.marinha.pt*) tem sido uma ferramenta essencial para disseminar informações atualizadas sobre novas tecnologias e sobre os seus usos práticos. A SI colaborou ainda com a Direção de Formação, no teste de novos modelos de ensino, incluindo o uso das plataformas *Udemy* e *Data-camp*, que contemplam cursos sobre tópicos avançados de tecnologia. Este modelo de formação, devidamente adaptado internamente, oferece flexibilidade e baixo custo que agora importa potenciar.



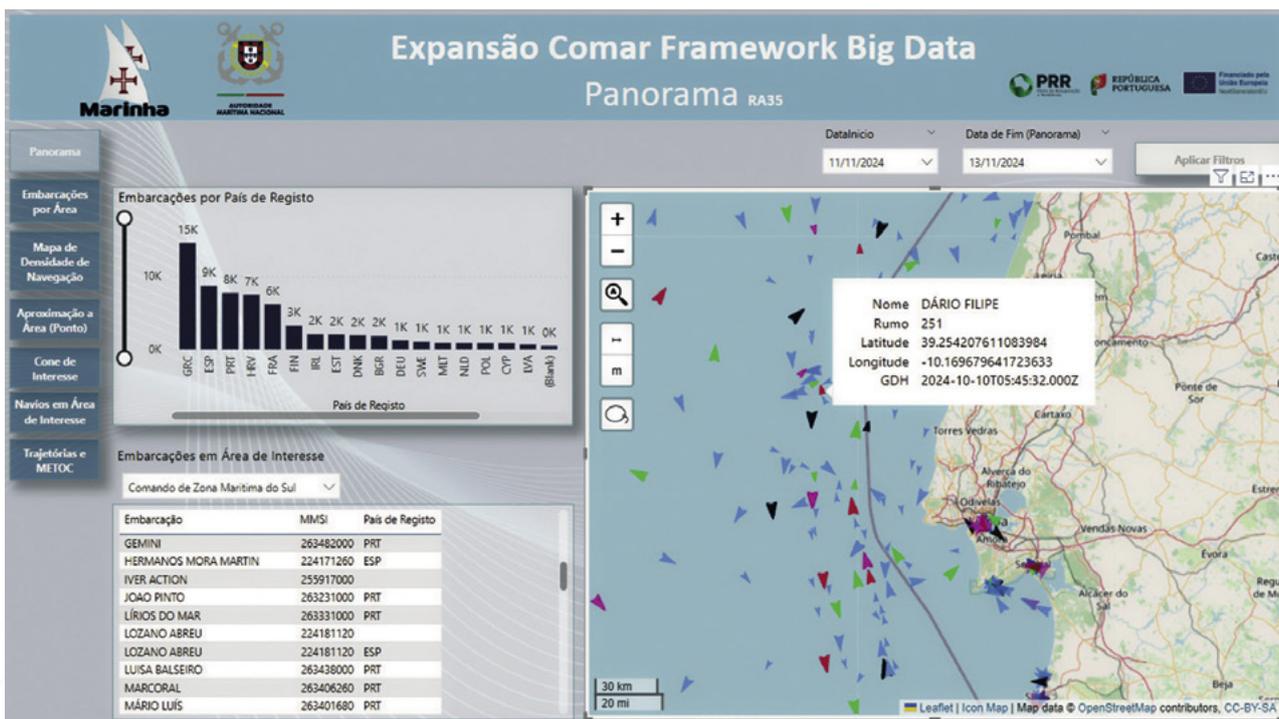
Recursos administrados pelo setor da informação

| DIGITALIZAÇÃO DA MARINHA

A digitalização é um processo contínuo, envolvendo a modernização de processos, pessoas e tecnologias. A liderança digital inspiradora desempenha um papel central, com comandantes, diretores e chefes a motivarem as suas equipas a adotarem novas ferramentas e práticas. A fórmula do “design thinking”, de rápida apresentação de um protótipo, é uma excelente referência. Um exemplo significativo desse esforço é o novo modelo de administração financeira e patrimonial. Os novos processos operacionalizados, onde assentam atualmente as aquisições da Marinha, são sustentados na gestão documental *EdocLink*, que foi iterativamente parametrizada nos últimos três anos. Simultaneamente, foram criados produtos na área de *Business Intelligence* para visualização do ponto de situação e acompanhamento da evolução dos processos.

Outro projeto significativo, pela dimensão e complexidade, é a migração do Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) para o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Este projeto tem implicações em mais de duas dezenas de aplicações cujas funcionalidades passarão a ser garantidas pelo SIGDN e por novas aplicações ou técnicas, que têm vindo a ser desenvolvidas. Neste âmbito, salienta-se uma nova aplicação, já no SIGDN, para o cálculo da Avaliação de Mérito de cada militar (a chamada máquina das FAM).

Usufruindo do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), a Marinha tem avançado em projetos de vanguarda como a Plataforma Naval Multipropósito, o renovado Centro de Operações Marítimas (COMAR) e o *Digital Twin of the Ocean* (DTO), que trabalham representações digitais do ambiente marítimo e aumentam a capacidade de análise científica e operacional.



Framework Big Data

| CRIAÇÃO DA «FÁBRICA DIGITAL»

A transformação digital não é possível sem uma significativa equipa de desenvolvimento própria. Foi nesse contexto que a SI centralizou, neste ano, os talentos de desenvolvimento do setor na DAGI. Agora seguem-se metodologias ágeis, integradas, e foi adotado um modelo de pipeline de integração e entrega contínua, conforme as melhores práticas em desenvolvimento de *software*. Esse esforço contribui para um desenvolvimento mais rápido e para a padronização de repositórios e interfaces.

A interface visual das aplicações também está a ser reformulada com a ferramenta *Figma*, de acordo com o regulamento de identidade visual da Marinha, visando uma experiência uniforme para os visitantes dos portais da Marinha.

| ROBUSTECIMENTO DA CIBERSEGURANÇA

A criação de uma Divisão de Cibersegurança na DITIC foi um passo crucial para garantir proteção constante e uma resposta rápida a incidentes de segurança. Essa divisão também promove campanhas de *phishing* para conscientizar os utilizadores sobre práticas seguras e tem um núcleo de resposta a incidentes em ligação direta com o Comando de Operações de Ciberdefesa (no EMGFA). O foco em ciberdefesa é vital para as operações multidomínio, onde a liberdade de ação no ciberespaço é um requisito fundamental.

| NOVAS REDES, SERVIÇOS E USO DE SOFTWARE ABERTO

As missões e o funcionamento da Marinha e da AMN dependem de redes de comunicações fixas e móveis, abrangendo ainda diversas tecnologias de radiofrequência e satélites. Em 2023 foi criada a rede *ResNet*, com o objetivo de processar informações sensíveis da Marinha e da AMN, com estações de trabalho em *Linux*, isoladas da *Internet*. A arquitetura desta rede é baseada em *software* aberto (*Open source*), utilizando tecnologia de contentores e orquestração por *Kubernetes*, o que permite maior flexibilidade e autonomia na gestão dos serviços.

Entre as funcionalidades da *ResNet* está o novo Sistema de Gestão de Material Militar (SGMM), que centraliza a gestão e o controle de armas e munições. Uma nova aplicação para o controle de combustível foi também desenvolvida para utilização nos navios e na Base Naval de Lisboa. Na mesma rede há ainda a salientar o Plano Integrado de Marinha (PIM) que permite o planeamento de atividades operacionais da Marinha, alinhando a manutenção e o pessoal com as missões previstas.

| CRIAR CAPACIDADE DE DECISÃO COM BASE EM DADOS

A capacidade de decisão baseada em dados é fundamental para missões, operações e para a própria gestão. Recentemente, foi apresentada a Diretiva para os Dados que estabelece orientações para a salvaguarda de dados, com vista ao uso futuro em aplicações de Inteligência Artificial.

Esta diretiva veio ao encontro de um objetivo da SI de construir um *Datawarehouse* da Marinha, integrando os

dados de mais de 125 sistemas distintos. Esta nova organização de dados permitirá o uso de *datasets* específicos que deverão melhorar o apoio à decisão.

Em apoio às operações, foi desenvolvida uma *framework* de *Big Data* para contribuir para o conhecimento situacional marítimo. Está em processo de contratualização uma solução “cloud in a box” que oferecerá análise de dados *offline*, útil para unidades navais. Outra inovação recente foi o “Marinheiro Silício”, apresentado sob a forma de “Grumete Silício”, apresentado no **REPMUS 24**, que utiliza inteligência artificial para facilitar o acesso à informação através de linguagem natural, trazendo mais eficiência ao trabalho dos marinheiros de carbono.

Para a gestão administrativa e logística, o uso de *Business Intelligence* permitiu o desenvolvimento de *dashboards*, incluindo o dashboard orçamental que facilita o planeamento financeiro e o controle de recursos, tornando a Marinha e a AMN mais eficientes.



Apresentação do “Grumete Silício” no REPMUS 24

| CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital da Marinha, impulsionada pelo Almirante Gouveia e Melo, é um processo contínuo e de grande importância estratégica. O legado da sua liderança inclui a promoção de uma cultura de inovação e experimentação, que permite à Marinha Portuguesa e à AMN estarem na vanguarda das tecnologias de informação e na inovação.

Nos últimos três anos, a SI e os seus talentos foram fundamentais, mantiveram os sistemas operacionais e desenvolveram novas capacidades tecnológicas, algumas aqui salientadas.

Ao adotar abordagens disruptivas e explorando caminhos não tradicionais, o Almirante Gouveia e Melo incutiu uma nova mentalidade na Marinha e na AMN capaz de enfrentar com inteligência natural e artificial os desafios do futuro.

Colaboração da **SUPERINTENDÊNCIA DA INFORMAÇÃO** 

A EVOLUÇÃO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA NA MARINHA NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

2021 – 2024

A contratação pública refere-se à aquisição de bens e serviços por entidades públicas, essenciais para o desempenho das suas funções.

Na Marinha, esta atividade é crucial para a execução das missões dos seus setores funcionais, bem como para a preparação e sustentação das operações militares.

Embora a contratação pública seja principalmente regulamentada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2008, de 29 de janeiro, que transpõe para o ordenamento jurídico nacional as diretivas comunitárias sobre a matéria, ela também está sujeita a um vasto conjunto de diplomas legais¹ que as entidades devem seguir para garantir a legalidade nas aquisições.

Dada a sua importância no funcionamento da Marinha e a sua complexidade, é relevante analisar a evolução deste processo nos últimos anos, com especial foco no mandato do atual Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional (CEMA e AMN), o Almirante Henrique Gouveia e Melo.

As auditorias realizadas em 2019 pelo Tribunal de Contas à gestão de 2018, e pela Inspeção Geral de Finanças à área da contratação pública, identificaram várias fragilidades que necessitavam ser corrigidas. Entre outras questões, as entidades auditoras destacaram que a atividade de contratação pública na Marinha apresentava um elevado nível de desconcentração (distribuída por cerca de 30 unidades), falta de uniformização de procedimentos, excessivo recurso a procedimentos não concorrenciais, e deficiências nos processos de planeamento, agregação de necessidades e compras.

As recomendações das auditorias apontavam para a necessidade de revisão do modelo de administração financeira e, conseqüentemente, do normativo interno associado à contratação pública na Marinha.

Considerando a complexidade da contratação pública e a abrangência do enquadramento legal e regulamentar, e em resposta às recomendações das entidades auditoras, a Marinha reforçou as qualificações dos diversos intervenientes nos processos, garantiu assessoria técnica e jurídica especializada visando a correta tramitação dos processos aquisitivos, e uniformizou os procedimentos em toda a organização.

O Almirante CEMA e AMN estabeleceu como prioridades para as reformas administrativas a revisão do modelo de administração financeira e patrimonial, o aperfeiçoamento de normas e práticas na contratação pública e o incremento do controlo interno nesta área.

O Gabinete de Normativo e Apoio à Contratação Pública, criado para a elaboração e implementação de normativos

e apoio técnico, produziu e divulgou internamente inúmeras normas técnicas, modelos padronizados e diversos documentos de apoio à contratação pública. Contudo, as funções deste gabinete não se limitaram à produção de documentação, sendo necessário o acompanhamento sistemático das alterações legislativas e a implementação das melhores práticas, sempre com uma ótica de melhoria contínua.

Em 2022, procedeu-se à reestruturação do modelo de administração financeira e patrimonial da Marinha, a qual entrou em vigor em 1 de janeiro de 2023, tendo resultado na concentração de competências financeiras, concentração das estruturas executivas de compras, recursos e reformulação de processos.

A sua implementação tem permitido uma maior flexibilidade e eficiência na gestão, pela redução de estruturas orgânicas internas, simplificação das decisões financeiras e melhoria da prestação de contas, uma maior eficiência operacional e incremento dos padrões de controlo na condução dos processos de despesa, na contratação pública e no tratamento da informação contabilística, uma melhor racionalização dos recursos financeiros pela agregação de necessidades e obtenção de economias de escala e, pelo incremento do controlo interno de âmbito financeiro.

No âmbito da contratação pública, foi adotado um modelo organizacional que concentrou as compras em apenas três entidades, de acordo com as suas competências técnicas de âmbito logístico: a Direção de Navios responsável pelos bens e serviços associados à construção e manutenção naval; a Direção de Infraestruturas encarregada das empreitadas destinadas à manutenção e à edificação de infraestruturas, e a Direção de Abastecimento para todos os restantes bens e serviços necessários ao funcionamento corrente das unidades e ao apoio às missões operacionais.

Este modelo permitiu a criação de centros de competências na área da contratação pública, dotando-os de equipas técnicas especializadas, incluindo o indispensável apoio jurídico. Houve um incremento no planeamento das necessidades de bens e serviços dos organismos abastecedores, com a subsequente concentração de créditos orçamentais. Foram elaborados planos de compras nos organismos de compras, servindo como instrumento essencial para a programação dos procedimentos aquisitivos e a organização do trabalho das equipas. Isso resultou na redução do número de processos de despesa, com um aumento significativo de procedimentos mais concorrenciais e de processos plurianuais.

A adoção do novo modelo organizacional foi acompanhada pelo reforço das medidas de controlo interno na área da contratação pública, visando prevenir e mitigar os respetivos riscos.

No âmbito da Diretiva Estratégica de 2022 do ALM CEMA e AMN, foram criados indicadores de performance do risco para esta área, com acompanhamento e monitorização mensal. Foram adotadas medidas para evitar conflitos de interesses, conluio ou negócios ilícitos entre empresas associadas, garantindo o cumprimento dos princípios da concorrência e da transparência. Foram emitidas Instruções para privilegiar os procedimentos concorrenciais (concurso público e outros) em detrimento da consulta prévia e ajuste direto. Os procedimentos são monitorizados centralmente, com relatórios de verificações divulgados periodicamente.

Assim, a uniformização dos procedimentos, a alteração do modelo organizacional e a política de controlo interno, bem como os indicadores de acompanhamento criados, permitiram, num período de três anos (conforme ilustrado nos gráficos das figuras 1 e 2)², uma redução de 47% no número de procedimentos desenvolvidos e um aumento

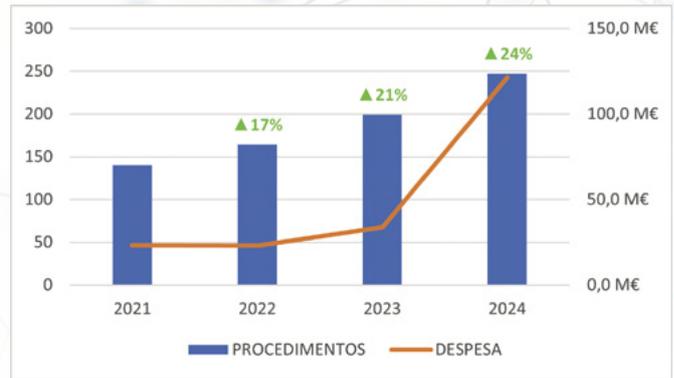


Fig. 2: Evolução do número de procedimentos concorrenciais (concursos públicos)

de 76% no número de procedimentos concorrenciais. Além disso, proporcionaram um grau razoável de confiança e credibilidade nos processos aquisitivos, o que atesta o mérito das decisões tomadas e contribui para reforçar a imagem e o prestígio da Marinha no domínio da gestão financeira pública.

Colaboração da SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS



Fig. 1: Evolução do número de procedimentos e do volume de despesa com aquisição de bens e serviços e empreitadas de obras públicas

Notas

¹ Destacam-se entre eles o Regime Jurídico de realização de Despesas Públicas e da Contratação Pública (Decreto-Lei 197/99), a Lei dos Compromissos e Pagamentos em atraso (Lei 8/2012), a Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas, o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (DL 109-E/2021), o Regime Jurídico do Registo Central do Beneficiário Efetivo (DL 89/2017), as leis do orçamento e os decretos-leis de execução orçamental, entre outros diplomas.

² Dados referentes a 30 de setembro de cada ano.



agenda Cultural Marinha



DEZEMBRO

- 15h00
Desfile da BA na Avenida da Liberdade, inserido no XI Desfile Nacional de Bandas Filarmónicas 1º de Dezembro DOM 01
- 16h30
Concerto da BA no Pavilhão das Galeotas – Museu de Marinha, inserido nas comemorações dos 500 anos do nascimento de Luís de Camões e da morte de Vasco da Gama QUI 05
- 21h30
Concerto da BA no Teatro Ribeiro Conceição – Lamego, inserido nas comemorações dos 25 anos da refundação da Irmandade Militar de Nossa Senhora da Conceição SAB 07
- 17h00
Concerto da BA no Centro Cultural de Belém – Lisboa, inserido no Concerto de Natal das Forças Armadas DOM 08
- 21h30
Concerto da BA no Auditório da Escola Naval, inserido no Concerto de Natal da Escola Naval QUI 12
- 21h30
Concerto da BA no Auditório da Escola Naval, inserido no Concerto de Natal da Família Naval QUI 19



BANDA DA ARMADA



SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS

50º ANIVERSÁRIO

Ao longo dos seus 50 anos de serviço, a Superintendência das Finanças (SF) tem cumprido, de forma sistemática e contínua e com todo o mérito e engenho, um vasto conjunto de tarefas e iniciativas, gerindo os recursos financeiros de forma rigorosa, eficientemente, otimizada e transparente, contribuindo sobremaneira para a prossecução da missão da Marinha. As constantes mudanças, impostas por diplomas legais ou resultantes de iniciativa própria, norteadas pelo princípio da melhoria contínua, têm sido assimiladas e implementadas de forma exemplar e com resultados significativos, o que é comprovativo da permanente capacidade de adaptação da SF às exigentes responsabilidades no âmbito da administração financeira do Estado.

INICIATIVAS NO ÂMBITO DA EFEMÉRIDE

No decorrer do ano de 2024, através de uma série de eventos planeados, a SF comemorou o seu 50º aniversário através de diversas atividades, entre as quais visitas a locais e órgãos de reconhecido interesse, eventos lúdicos e de promoção de convívio e confraternização entre a guarnição dos órgãos da SF, bem como eventos comemorativos alusivos à ocasião, de que se destacam as abaixo anunciadas.

INAUGURAÇÃO DO SALÃO NOBRE "VICE-ALMIRANTE ALFREDO DE OLIVEIRA"

Por forma a homenagear o primeiro Superintendente dos Serviços Financeiros, foi inaugurado, em 26 de setembro, o Salão Nobre "Vice-almirante Alfredo de Oliveira", na SF.

O VALM Alfredo de Oliveira foi um militar de referência, académico, estratega e legislador de reconhecido mérito. A sua carreira inspirou e motivou gerações de militares, tanto como professor na Escola Naval e no Instituto Superior Naval de Guerra, no Estado-Maior da Armada como chefe da 1ª Divisão e como primeiro Superintendente dos Serviços Financeiros.

A SF foi criada em 1974, pelo Decreto-Lei nº 464/74, de 18 de setembro, substituindo a então Intendência dos Serviços de Administração Financeira da Marinha. A sua criação respondeu à necessidade funcional de evoluir para uma maior integração das atividades de âmbito financeiro, visando a maximização dos recursos financeiros colocados à disposição da Marinha e a instituição de um eficiente sistema de controlo interno no domínio da administração financeira e patrimonial.

A cerimónia contou com a presença de familiares do VALM Alfredo de Oliveira e do ilustre CALM Aguiar Cardoso. Nos discursos proferidos, muitas foram as palavras de apreço dirigidas ao VALM Alfredo de Oliveira, tendo-se evidenciado a sua forma ímpar de ser e fazer, o orgulho de ser oficial de administração naval, servindo a Marinha com integridade, dedicação e dinamismo, elementos que contribuíram de sobremaneira para o excelente desempenho e desenvolvimento das capacidades da SF.

O pensamento e a ação deste oficial foram um tributo e referência para as melhores práticas na administração financeira pública, tendo o seu legado sido marcado pelo engrandecimento da Marinha, promoção do seu progresso e defesa dos dinheiros públicos. Em sua homenagem, o Salão Nobre da SF, para além da sua fotografia, passou a ter o seu nome e um busto dedicado.

CONDECORAÇÃO DA SF

Por proposta do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional (CEMA e AMN), de 16 de maio de 2023, foi concedida, por Decreto de



Anteriores Superintendentes das Finanças no Salão Nobre "Vice-almirante Alfredo de Oliveira", por ocasião da cerimónia de condecoração da SF

Concessão de 30 de maio de 2023, do Presidente da República, a **Medalha Militar de Serviços Distintos – Grau Ouro** – à SF, como forma de reconhecer publicamente a ação que continuamente vem desenvolvendo, ao longo dos cinquenta anos da sua história, de serviços distintíssimos e relevantes prestados ao País.

A cerimónia, presidida pelo CEMA e AMN, Almirante Henrique de Gouveia e Melo, que procedeu à entrega da insígnia ao Superintendente das Finanças, CALM Paulo António Pires, decorreu no átrio da biblioteca do Gabinete do ALM CEMA, em 17 de outubro, tendo contado com a presença de anteriores Superintendentes das Finanças, bem como de oficiais, sargentos, praças e civis que prestam serviço nos órgãos da SF e noutros órgãos da Marinha.

DIA DA UNIDADE

Um dos momentos mais marcantes das comemorações foi, sem dúvida, a visita ao submarino *Barracuda* e à Fragata *D. Fernando e Glória II*, no convés da qual foi servido o almoço comemorativo do 50º aniversário da SF.

A visita a tais ímpares unidades da nossa história naval proporcionou momentos de singular interesse tanto pelos militares como pelos civis da guarnição da SF e das suas direções, tendo apelado à consciência das dificuldades sentidas pelas gerações passadas, através de viagens no tempo ilustremente conduzidas pela Direção Cultural da Marinha, com a prestimosa colaboração dos CMG Rocha e Abreu, Proença Nunes e Véstia Letras

ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIOS ESCOLARES

Com regulamento publicado na OA1 N° 25/12-04-23, a iniciativa da atribuição de prémios escolares teve como objetivo assinalar o 50º aniversário da SF e incentivar a elaboração de trabalhos académicos na área das finanças, contribuindo desta forma para suscitar o interesse, aprofundar e divulgar os assuntos da administração financeira da Marinha.

Foram galardoados com o prémio “50º ANIVERSÁRIO DA SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS” no âmbito do curso de licenciatura da Escola Naval, o Guarda-marinha AN Duarte Silvério e, no âmbito dos cursos profissionais da Escola de Tecnologias Navais, classe de abastecimento/administrativos do Curso de Formação de Sargentos, os alunos CAB L Pombinho Barroso e CAB L Santos Jorge.



Colaboração da **SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS**



Foto SAJ A. Ferreira Dias

Entrega da insígnia pelo Almirante CEMA e AMN ao Superintendente das Finanças, CALM António Pires



Visita ao submarino *Barracuda* e à Fragata *D. Fernando II e Glória*



CONVÍVIOS E ENCONTROS



CURSO “LUÍS DE CAMÕES” | 1960-1964 **ALMOÇO COMEMORATIVO**

Quase uma vintena de membros deste Curso reuniram-se no passado dia 29 de outubro no Clube Militar Naval no seu repasto mensal habitual. Mas, desta vez, houve a celebração do V Centenário do nascimento do seu Patrono, com a evocação dessa personagem fundadora da sua identidade e recitadas estrofes d’*Os Lusíadas*. Almirantes das três classes cortaram o bolo comemorativo regado com fino Porto, sendo ainda “disparadas” as salvas da Ordenança e cantada em coro a morna *Selô, Selô é barca Sagres*, em memória da sua primeira viagem de instrução, entre outubro e dezembro de 1962, por mares da Madeira, Cabo Verde e Guiné, coincidente com a primeira viagem de instrução da nossa Barca sob bandeira portuguesa.

Colaboração do CURSO “LUÍS DE CAMÕES”



DESTACAMENTO DE FUZILEIROS ESPECIAIS **Nº7 (DFE7) | 61º ANIVERSÁRIO**

No passado dia 22 de setembro realizou-se o convívio do Destacamento de Fuzileiros Especiais nº 7 (DFE7), destacado para a Guiné – Bolama, no período de 1963 a 1965, celebrando o 61º aniversário do início da comissão.

O encontro, que contou com a presença de 41 pessoas, entre familiares e amigos, dos quais 15 são membros do primeiro DFE7, destacando ainda duas famílias que representaram militares já falecidos, homenageando e dignificando assim honrosamente as suas pessoas, decorreu em ambiente de verdadeira amizade e espírito de sã camaradagem que perdura neste grupo.



“FILHOS DA ESCOLA” DE OUTUBRO DE 1972 **52º ANIVERSÁRIO**

Os “Filhos da Escola” de outubro de 1972 celebraram no passado dia 5 de outubro em Barcelos, o 52º aniversário no seu 27º encontro anual.

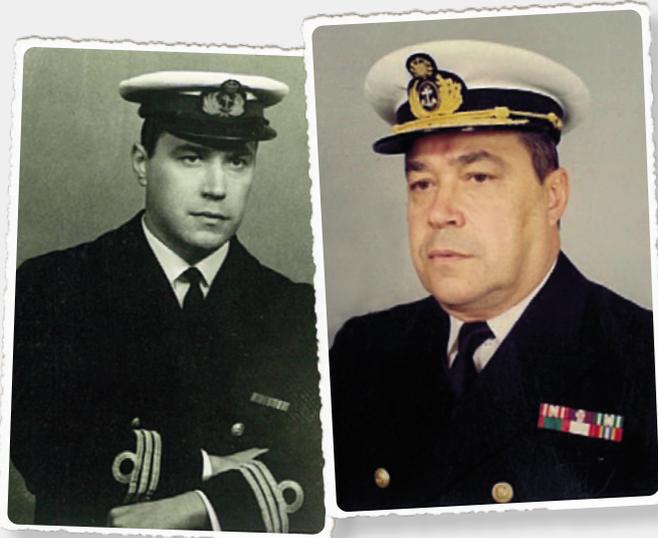
O evento, que contou com a participação de 148 convivas, entre familiares e amigos, decorreu em plena convivência de amizade e sã camaradagem, onde se recordou com saudade os tempos vividos na Armada ao serviço da Pátria.



QUARTO DE FOLGA

JOGUEMOS O BRIDGE

Colaborador da nossa revista desde janeiro de 1999 com a publicação do Problema nº1 do **JOGUEMOS O BRIDGE** (RA nº 316), o CALM Carlos Alberto Nunes Marques, de 84 anos, deixou-nos ao fim de 25 anos de colaboração permanente na rubrica **Quarto de Folga - JOGUEMOS O BRIDGE** com 278 problemas publicados. A Revista da Armada expressa assim o seu pesar e as profundas condolências à família e amigos.



SOPAS DE LETRAS

Nº 17

- 🚢 SOQUETE
- 🚢 SUBMARINO
- 🚢 SOSSOBRAR
- 🚢 SUBTIL
- 🚢 TABICA
- 🚢 TABUA
- 🚢 UGAR
- 🚢 UNHAR
- 🚢 VAGA
- 🚢 VALVULA
- 🚢 VALAR
- 🚢 VAREDO
- 🚢 TIRANTE
- 🚢 TOA
- 🚢 TAIFA
- 🚢 TALIM

I	A	L	U	V	L	A	V	O	A	G	A	V	O
A	N	T	O	P	O	L	U	U	I	D	O	A	N
E	O	D	E	R	A	V	V	A	C	M	I	L	I
E	S	T	R	A	N	G	E	I	R	I	L	A	R
A	P	A	N	H	A	R	I	N	T	L	I	R	A
A	A	M	A	R	T	A	C	I	B	A	T	O	M
F	U	I	R	E	T	N	A	R	I	T	B	P	B
I	T	M	A	E	S	U	R	A	H	N	U	U	U
A	O	A	G	A	R	A	R	B	O	S	S	O	S
T	A	B	U	A	I	L	E	T	E	U	Q	O	S

Dias Matias
SCH CM

SUDOKU

Nº 110

8	7	2	9	6	9	1	7	8
6	8	1	8	7	2	9	9	
9	9	7	1	8	2	6	8	
1	6	7	7	9	8	8	9	2
9	7	8	2	1	7	9	8	6
2	9	8	6	9	8	7	7	1
8	2	9	7	1	6	8	9	
7	8	6	9	2	9	8	1	7
7	1	9	8	8	6	9	2	7

FÁCIL

DIFÍCIL

			9	8		1	4	
		8		6			7	
			1			2		
	7		3	5				
9		6			2	3		
2								
		7		8				
	6			7		1		
8	4							

FÁCIL

6		1	4				9	5
	2				8	6		3
				9			7	
	4							6
3							1	
9	2		7		5			
					2			
		4						1
7			6	3				

DIFÍCIL



NOTÍCIAS PESSOAIS

NOMEAÇÕES

VALM Aníbal Júlio Maurício Soares Ribeiro, para o cargo de Vice-Chefe do Estado-Maior da Armada • CALM José António Vizinha Mirones, Diretor-Geral da Autoridade Marítima e, por inerência de funções, Comandante-Geral da Polícia Marítima • COM Fernando Manuel Domingos Vaz, no cargo de Subdiretor-Geral da Autoridade Marítima e, por inerência de funções, de 2º Comandante da Polícia Marítima • COM Armando Pereira da Costa Valente Tinoco, Comandante da Força da EU • CMG António Carlos Marques Peiriço, Capitão do Porto de Vila do Porto • CFR Ricardo Manuel Correia Guerreiro, Capitão do Porto de Aveiro • CTEN M Vítor Manuel da Silva Santos, Comandante do NRP *Sines* • 1TEN FZ Carlos Filipe Dias Tomaz, Comandante da Unidade de Polícia Naval • 1TEN M Pedro Filipe Figueira Saial, Comandante do NRP *Andrómeda* • 1TEN M Vasco Manuel Gonçalves Lopes Pires, Comandante do NRP *Tejo* • 2TEN M Maurício Filipe Afonso Ramos, Comandante do NRP *Dragão* • 2 TEN FZ João Manuel França da Rocha Saavedra Façoco, Comandante do Destacamento de Abordagem, do Corpo de Fuzileiros • 2TEN M Gonçalo Luís Ferreira, Comandante do NRP *Pégaso* • 2TEN M Sara Andreia Presado Brioso, Comandante do NRP *Orion*.

RESERVA

VALM António Manuel Henriques Gomes • COM AN João Lumley Norte • COM Nuno Maria d'Orey Roquette Cornélio

da Silva • CMG AN Hélder Lobato Andrade • CMG M Pedro Miguel Carvalho Pinto • CMG EN-AEL Nuno Miguel Bulcão Sarmiento • CMG M Fernando Vasco Duarte da Conceição • CMG EN-AEL António Adolfo Mendes Abrantes • CMG M José Alberto de Mesquita Onofre.

FALECIDOS

75363 CMG EN-MEC REF José Matias Cortes • 111253 CFR SG REF Manuel Rodrigues • 28465 CTEN OT REF José Francisco Guerreiro Jonas • 402055 1TEN OTT REF Francisco da Costa Neves • 1019263 1TEN OT Modesto António de Matos Rosado • 856662 1TEN OT REF Manuel Guerreiro Valério • 15462 2TEN FZ DFA REF Abel Fernando Machado D'Oliveira • 270151 SMOR V REF Sebastião Luís Ferreira • 92973 SMOR SE REF Francisco António Afonso • 397855 SCH O REF Emílio António Meira Rabaça • 220472 SCH ETC REF José Manuel Pereira • 853562 SAJ FZ REF Bento Dias Gonçalves • 395055 SAJ A REF Manuel da Silva Medina • 190074 1SAR MQ REF Mário da Conceição Lopes • 234149 1SAR ETA REF Fernando Simões Louro • 253573 1SAR L REF Herlander Rosado Medinas • 32365 1SAR ETA REF José de Sousa Borralho • 117982 CAB T REF Marco António Marques de Almeida • 190279 CAB CM REF Joaquim Luís Freixa Mira Moreira • 9320595 CAB TFD ACT Carlos Miguel Gomes Gonçalves • 458257 CAB TFH REF José Augusto Morgado.



Cargo Agent



Rua Leopoldo de Almeida, Nº 8A • 1º andar • 1750-138 Lisboa • PORTUGAL
 Tel: (+351) 217 520 221 / 3 • Cell: (+351) 969826379 | (+351) 969826387 | (+351) 969826388 • Fax: (+351) 217 59 68 48
 E-mail: geral@lissa.pt • www.lissa-lda.com

Natal... Paz e Esperança

Querida Marinha Portuguesa

Nesta época de Natal de 2024, recordamos e celebramos o nascimento de Jesus Cristo, que nos trouxe uma mensagem profunda de **paz e esperança**. Tempo de refletir sobre estes valores que norteiam a nossa missão no mar e na vida quotidiana. A Sua vida e ensinamentos, inspiram-nos a **cultivar o amor e a compaixão** entre nós, mesmo em tempos de adversidades. Quero expressar a minha sincera gratidão pela vossa dedicação e serviço incansáveis.

Celebramos a Paz de Deus, que, sendo perfeita, pode florescer nos nossos corações e nas nossas comunidades. **É o momento ideal para refletirmos sobre os pequenos atos de bondade que podem gerar grandes mudanças.** A esperança brilha mais quando nos unimos para apoiar aqueles que nos rodeiam, criando um ambiente de amor e compaixão.

Ao partilharmos momentos com os nossos entes queridos, lembremo-nos que cada ato de amor e cada gesto de bondade podem transformar vidas. Seja um lembrete de que a paz e a esperança não são apenas celebradas nos nossos corações, mas também devemos trazê-las para os nossos ambientes e para o mundo, seja em terra ou no mar.

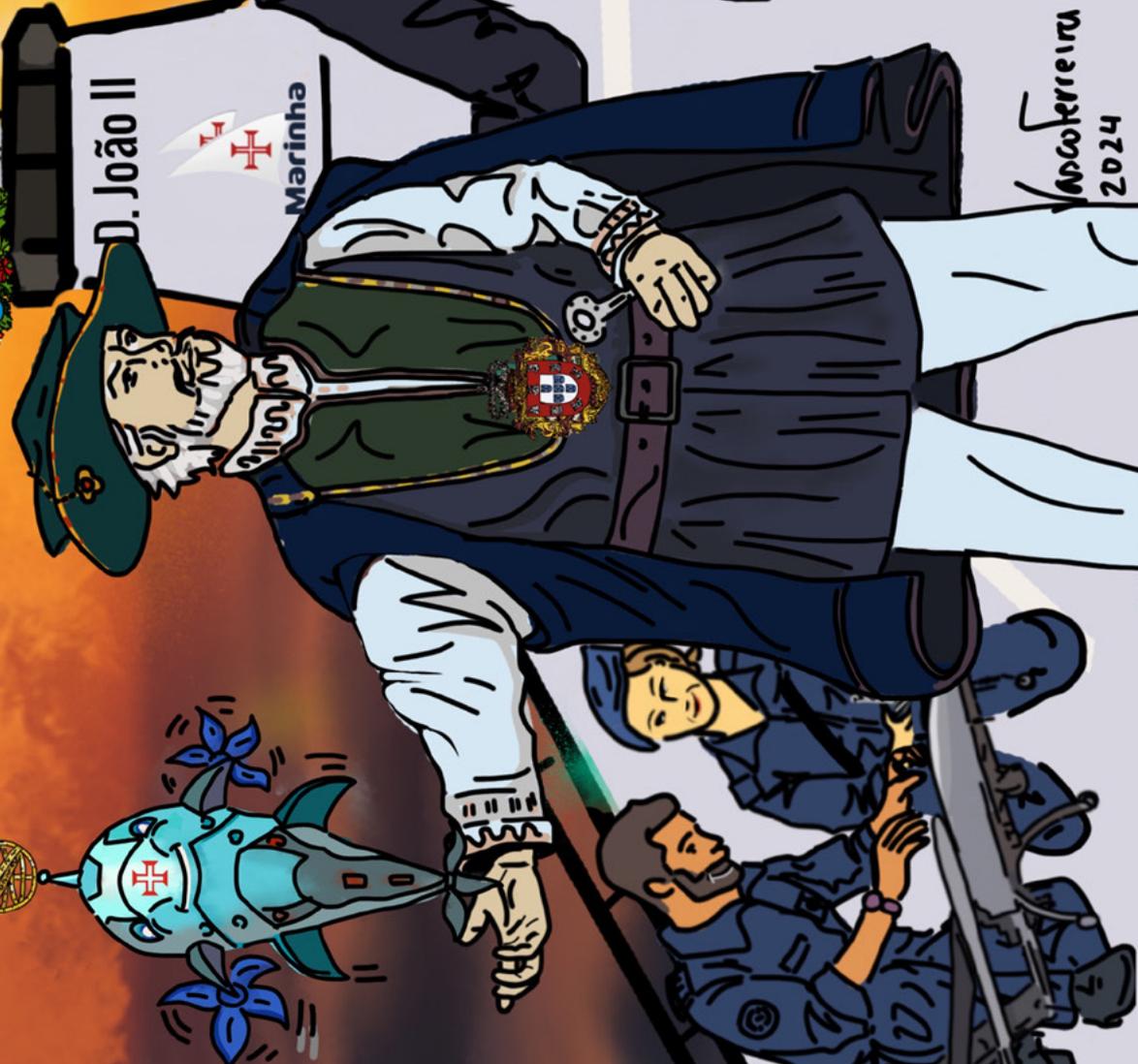
Que o Natal seja como uma onda poderosa que, ao rebentar na praia, traga consigo um novo amanhecer, cheio de oportunidades e com a promessa de um futuro melhor. Que a luz do Menino-Deus ilumine os nossos corações e nos inspire a continuar a trabalhar para construir um futuro onde prevaleça a paz e a harmonia. **Que cada dia do novo ano nos aproxime dos nossos sonhos comuns de um mundo melhor, onde a esperança seja o farol que nos guia.**

Desejo um **Feliz Natal**, cheio da paz e da esperança que Jesus nos ensinou. Que o Seu amor nos inspire a viver cada dia com propósito e dedicação aos outros.

Com apreço e gratidão,



Diamantino Júlio Custódio Teixeira
Coronel Capelão



MEMÓRIA DESCRITIVA

O mar é a nossa maior riqueza.

Novos tempos, novas tecnologias, inovação e meios, são sem dúvida a maior oportunidade de nos distinguirmos. E o mar, de novo, o nosso destino. Se D. João II visse os drones, a Inteligência Artificial e a tecnologia que hoje temos disponível, certamente não hesitaria em trocar ideias com o Almirante CEMA e AMN sobre os novos desafios e a conquista económica do nosso mar, como o expoente do nosso desenvolvimento. O glorioso passado e presente, o sonho e a esperança que começou há muito tempo, continua neste Natal.

Vasco Ferreira
2024