

Relatório Final de Monitorização do Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2022-2025

Resultados, Desafios e Orientações para o Próximo Ciclo de Planeamento



Lisboa, 09 de março de 2026

Despacho:

1. Visto com apreço.
2. Aprovo o presente Relatório do Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade (PSDNI) 2022-2025, que reflete o compromisso, a dedicação e o profissionalismo de todas as entidades envolvidas na sua execução.
3. Determino que o novo PSDNI para 2026-2030 reflita as lições aprendidas, integrando as boas práticas identificadas e reforçando a eficácia das medidas a implementar.
4. Dê-se conhecimento a Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional.
5. Remeta-se cópia do presente Relatório à Senhora Secretária de Estado Adjunta da Juventude e da Igualdade, à Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e à Comissão Nacional para os Direitos Humanos.
6. Divulgue-se a todas as entidades da Equipa Interdepartamental para a Igualdade do Ministério da Defesa Nacional.

**Nuno Pinheiro
Torres** Assinado de forma digital
por Nuno Pinheiro Torres
Dados: 2026.03.09 16:39:55 Z

Ficha técnica

Título

Relatório Final de Monitorização do Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2022-2025

Resultados, Desafios e Orientações para o Próximo Ciclo de Planeamento

Edição

Gabinete da Igualdade

Siglas e Acrónimos

AMN - Autoridade Marítima Nacional

CDD - Cooperação do Domínio da Defesa

CEMGFA - Chefe do Estado-Maior das FA

CPOG - Curso de Promoção a Oficiais Gerais

DN - Defesa Nacional

DDN - Dia da Defesa Nacional

DGPDN - Direção-Geral de Política da Defesa Nacional

DGRDN - Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DGRHDN - Direção-Geral de Recursos Humanos de Defesa Nacional

EI - Equipa Interdepartamental

ENIND - Estratégia Nacional da Igualdade e Não Discriminação

EMGFA - Estado-Maior-General das Forças Armadas

FA - Forças Armadas

GI - Gabinete da Igualdade

IDN - Instituto da Defesa Nacional

IASFA - Instituto de Ação Social das Forças Armadas

IGDN - Inspeção Geral da Defesa Nacional

MDN - Ministério da Defesa Nacional

MPS - Mulheres, Paz e Segurança

NATO - North Atlantic Treaty Organization

PSDNI - Plano Sectorial da Defesa Nacional para a Igualdade

PJM - Polícia Judiciária Militar

SGMDN - Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional

Nota: Verificou-se a necessidade de proceder à retificação do relatório, na sequência da reavaliação da classificação de duas medidas inicialmente enquadradas de forma distinta.

Índice geral

I.	Enquadramento	7
II.	Metodologia e avaliação	11
III.	Execução das medidas do PSDNI no ciclo 2022-2025	13
IV.	Análise da execução do Plano	34
V.	Recomendações.....	37
VI.	Limitações da monitorização	39
VII.	Conclusões.....	41
VIII.	Anexos	43

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Evolução da % de mulheres nas FA.....	30
Gráfico 2 - Evolução da % de mulheres na CDD.....	31
Gráfico 3 - Evolução da % de mulheres militares em cargos internacionais.....	32
Gráfico 4 - Número de memorandos /protocolos de entendimento que incluíram a Agenda MPS.	33

Índice de tabelas

Tabela 1 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 1.	14
Tabela 2 - Estado de execução das medidas referente ao OE2, no Eixo 1.	16
Tabela 3 - Estado de execução das medidas referente ao OE3, no Eixo 1.	17
Tabela 4 - Evolução da % de mulheres militares nas equipas de divulgação do DDN. .	17
Tabela 5 - Estado de execução das medidas do OE4, no Eixo 2.	19
Tabela 6 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 3.	22
Tabela 7 - Estado de execução das medidas referente do OE2, no Eixo 3.	23
Tabela 8 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 4.	26
Tabela 9 - Estado de execução das medidas referente ao OE4, no Eixo 4.	28

I. Enquadramento

O Plano Setorial da Defesa Nacional para a Igualdade (PSDNI) 2022-2025 materializa o compromisso do Ministério da Defesa Nacional (MDN) com a promoção da igualdade entre mulheres e homens, enquanto princípio estruturante de uma Defesa Nacional (DN) moderna, eficaz e alinhada com os valores democráticos. A integração transversal da perspetiva da igualdade de género nas políticas, práticas e processos do setor da Defesa constitui um fator essencial para a valorização dos recursos humanos, para o reforço da coesão organizacional e para a garantia de ambientes de trabalho seguros, respeitadores dos direitos humanos e livres de discriminação.

Os PSDNIs do MDN inserem-se nos programas-quadro das políticas públicas nacionais em matéria de igualdade e não discriminação, em articulação com a Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030 - Portugal + Igual (ENIND), aprovada em anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, de 21 de maio.

O PSDNI 2022-2025 surge na sequência do PSDNI 2019-2022, aprovado no âmbito da ENIND em 2018, traduzindo, para o setor da Defesa Nacional, os compromissos assumidos por Portugal em matéria de igualdade de género, não discriminação e direitos humanos.

O PSDNI 2022-2025 assegura a continuidade do ciclo anterior de planeamento e consolida uma abordagem estruturada e sistemática à integração da perspetiva da igualdade nas políticas, procedimentos e práticas organizacionais do MDN.

Constitui, assim, o instrumento estratégico e orientador, por excelência da ação setorial neste domínio para o período de 2022 a 2025, assumindo natureza transversal e enquadramento programático.

Este percurso evolutivo e consistente foi objeto de avaliação externa, mediante candidatura ao Prémio das Nações Unidas para Entidades Públicas Sensíveis ao Género 2023 (*United Nations Public Service Awards* - categoria de promoção da igualdade de género), tendo sido distinguido com uma menção honrosa.

Visão e objetivos estratégicos

A Defesa Nacional é uma instituição líder e de referência, onde a participação igualitária de mulheres e homens é a norma e onde é garantido que todas as pessoas que servem a Defesa Nacional o fazem num ambiente saudável, seguro e respeitador dos direitos humanos.

O objetivo geral do PSDNI 2022-2025 consiste em promover a igualdade de género e a não discriminação no setor da Defesa Nacional, assegurando a integração sistemática e progressiva da perspetiva da igualdade nas políticas, na gestão de recursos humanos, na formação e na atuação operacional.

Pretende-se consolidar uma cultura institucional assente no respeito pela dignidade da pessoa humana, na igualdade de oportunidades, na valorização do mérito e na promoção de ambientes organizacionais inclusivos, seguros e livres de discriminação.

O PSDNI 2022-2025 tem como base quatro objetivos estratégicos que permitem a orientação para os resultados pretendidos:

1. **Institucionalização da integração da perspetiva de género na Defesa Nacional** - garantir que a perspetiva de género é efetivamente integrada em todos os processos relevantes à política de Defesa Nacional, nomeadamente ao nível da análise, desenvolvimento, execução e avaliação da política de Defesa Nacional e das Forças Armadas.
2. **Promoção da Igualdade e não-discriminação** - reconhecer a igualdade e a não discriminação como condições essenciais para a construção de uma Defesa Nacional inclusiva e sustentável, que valoriza e realiza efetivamente os direitos humanos e que assegura plenamente a participação de todas as pessoas.
3. **Promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e dos direitos de proteção na parentalidade** - como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres, promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, que permita a realização de escolhas livres e plenas em todas as esferas da vida.
4. **Promoção da participação das mulheres** - capacitar as mulheres da Defesa Nacional, garantir a sua participação substantiva e efetiva, a igualdade no acesso a todos os níveis da tomada de decisão e, no caso particular das Forças Armadas, garantir a sua participação também na componente operacional.

Estrutura

O PSDNI 2022-2025 prossegue o trabalho desenvolvido no Plano anterior, mantendo os quatro eixos de ação, que garantem o enquadramento geral de todas as medidas previstas e para os quais convergem os Objetivos Estratégicos:

1. **Igualdade** - reforçar a promoção da igualdade de género e da não discriminação no setor da Defesa, garantindo condições que favoreçam a participação equilibrada de mulheres e homens, a valorização da diversidade e a retenção de talento.
2. **Conciliação** - promover o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, reconhecendo a conciliação como condição essencial para a igualdade de oportunidades, para o bem-estar das pessoas e para a sustentabilidade organizacional.
3. **Formação** - incidir na integração da igualdade e da não discriminação nos sistemas de formação, ensino e capacitação ao longo da vida, assegurando a incorporação da perspetiva de género e a eliminação de estereótipos nas práticas formativas e pedagógicas.
4. **Mulheres, Paz e Segurança** - concretizar, no âmbito da Defesa Nacional, os compromissos decorrentes da Agenda Mulheres, Paz e Segurança, promovendo a participação plena e efetiva das mulheres nos processos de prevenção de conflitos, gestão de crises e construção e manutenção da paz, bem como a integração da perspetiva de género nas missões e operações.

O Plano integra um conjunto articulado de medidas distribuídas pelos quatro eixos estratégicos, orientadas para:

- Reforçar os mecanismos institucionais de coordenação e acompanhamento das políticas de igualdade;
- Integrar a perspetiva da igualdade nos instrumentos de planeamento, regulamentação e gestão;
- Promover ações de formação e sensibilização dirigidas a diferentes níveis hierárquicos;
- Desenvolver medidas de promoção da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar;
- Fomentar a recolha e análise de dados desagregados, permitindo monitorizar a evolução de indicadores relevantes;

- Consolidar a implementação da Agenda Mulheres, Paz e Segurança no contexto nacional e internacional.

Estas medidas foram concebidas com uma lógica transversal, procurando atuar simultaneamente ao nível estrutural, organizacional e cultural.

Públicos-alvo

O Plano visa abranger todo o universo do setor da Defesa Nacional, designadamente:

- Militares, militarizados e civis dos três ramos das Forças Armadas e AMN;
- Trabalhadores/as do MDN e dos organismos na sua dependência;
- Dirigentes e responsáveis com funções de decisão e gestão;
- Estruturas de ensino, formação e treino militar.

Indiretamente, o PSDNI 2022-2025 impacta, igualmente, os/as candidatos/as ao ingresso nas FA e parceiros institucionais, contribuindo para afirmar a Defesa Nacional como setor comprometido com os valores da igualdade, da inclusão e dos direitos humanos.

II. Metodologia e avaliação

O presente relatório tem como objetivo proceder à monitorização final do PSDNI 2022-2025, disponibilizando uma visão consolidada e atualizada do grau de execução das medidas previstas e dos principais resultados alcançados pelos organismos do MDN abrangidos pelo PSDNI, apresentando igualmente a metodologia adotada no processo de monitorização e avaliação.

O relatório identifica os principais desafios e constrangimentos verificados ao longo do período de vigência do PSDNI, constituindo um contributo fundamental para a definição de orientações estratégicas a considerar na elaboração do próximo PSDNI.

Nos termos do disposto no ponto 4 do Anexo ao Despacho n.º 12393/2022, de 24 de outubro, dos Gabinetes da Ministra da Defesa Nacional e da Ministra Adjunta e dos Assuntos Parlamentares, que aprovou o PSDNI 2022-2025, a monitorização e a avaliação do PSDNI 2022-2025 foram asseguradas pelo Gabinete da Igualdade do Ministério da Defesa Nacional (GI), com o apoio dos membros da Equipa Interdepartamental para a Igualdade (EI), garantindo a articulação institucional necessária à recolha, validação e consolidação da informação reportada.

A monitorização do PSDNI teve por base as seguintes fontes de informação:

- contributos remetidos pelo Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), os ramos das Forças Armadas (FA), Autoridade Marítima Nacional (AMN), serviços e demais entidades do MDN abrangidos pelo Plano: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN), Direção-Geral de Política da Defesa Nacional (DGPDN), Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), Instituto da Defesa Nacional (IDN), Polícia Judiciária Militar (PJM) e o Instituto Ação Social das Forças Armadas (IASFA);
- matrizes de monitorização preenchidas pelas entidades responsáveis, contendo informação relativa ao grau de execução das medidas e aos indicadores definidos no PSDNI;
- elementos de acompanhamento e relatórios intermédios produzidos no âmbito da implementação do Plano

Para efeitos de recolha e consolidação da informação foi utilizada uma matriz de monitorização, remetida por correio eletrónico às entidades responsáveis pela implementação das medidas do PSDNI. A matriz incluía o conjunto de medidas previstas, bem como os respetivos indicadores, permitindo às entidades reportar o

ponto de situação da execução, identificar o grau de concretização e apresentar evidências associadas.

A informação recolhida foi objeto de uma análise de natureza quantitativa, centrada no grau de execução das medidas e na evolução dos indicadores definidos, e de uma análise qualitativa, orientada para a identificação de resultados, boas práticas, constrangimentos e aprendizagens decorrentes da implementação do Plano.

Para efeitos de avaliação, as medidas foram classificadas de acordo com os seguintes critérios:

- **Medida executada** - quando integralmente concretizada de acordo com o previsto;
- **Medida parcialmente executada** - quando se verificou uma concretização parcial ou em curso;
- **Medida não executada** - quando não se registaram evidências de implementação no período em análise.

III. Execução das medidas do PSDNI no ciclo 2022-2025

O PSDNI estrutura-se em 4 eixos, que constituem o quadro no qual se inserem 4 objetivos estratégicos, e que contemplam 47 medidas, distribuídas por um total de 69 indicadores.

O primeiro eixo - Igualdade é composto por 17 medidas, o eixo 2 - Conciliação é composto por 7 medidas, o eixo 3 - Formação é composto por 15 medidas, por último, o eixo 4 - Mulheres, Paz e Segurança tem 8 medidas.

O presente relatório apresenta os resultados da execução das medidas no período de vigência do referido PSDNI 2022-2025.

Com base no reporte consolidado de todas as entidades que integram o PSDNI 2022-2025, observa-se a seguinte distribuição, a nível global:

- 74,5% de medidas executadas
- 21,3% de medidas parcialmente executadas
- 4,2% de medidas não executadas

Destaca-se que o Eixo 4 - Mulheres, Paz e Segurança é o que apresenta a maior taxa de execução de medidas (87,5%), seguido do Eixo 2 - Conciliação (85,7%), do Eixo 1 - Igualdade (70,6%) e, por último, do Eixo 3 - Formação (66,7%).

Apresentação dos resultados por eixo

Eixo 1 - Igualdade (medidas 1 a 17)

O Eixo 1 do PSDNI 2022-2025 apresenta uma taxa global de execução de 70,6%, registando-se 29,4% de medidas parcialmente executadas. Não se verificam medidas por executar no final do período de vigência do Plano.

No total, o Eixo 1 contempla 17 medidas, das quais 12 se encontram executadas e 5 parcialmente executadas, não existem medidas não executadas.

Para efeitos de análise, e atendendo à estrutura interna do Eixo, procede-se à apresentação dos resultados por objetivo estratégico, permitindo uma leitura mais sistematizada e criteriosa do grau de concretização das medidas:

OE1 - Institucionalização da integração da perspetiva de género na Defesa Nacional

Este objetivo estratégico integra 7 das 17 medidas previstas no Eixo 1.

No final do período de execução do Plano, verifica-se um desempenho globalmente positivo, com 5 medidas executadas (71,4%) e 2 medidas parcialmente executadas (28,6%), não existindo medidas por executar.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	5	71,4%
Parcialmente executadas	2	28,6%
Não executadas	0	0%

Tabela 1 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 1.

Principais resultados alcançados

- Consolidação do enquadramento institucional da igualdade na estrutura do Ministério da Defesa Nacional.
- Reforço da integração da perspetiva de género nos instrumentos de planeamento e gestão.
- Manutenção da operacionalização da Equipa Interdepartamental para a Igualdade.

Relativamente às medidas parcialmente executadas:

- **Medida 1** - *“Incluir o Gabinete da Igualdade da Defesa Nacional na orgânica do Ministério da Defesa Nacional, funcionando na dependência direta do/a Ministro/a da Defesa Nacional”*:

Registaram-se desenvolvimentos com a publicação do Decreto-Lei n.º 68/2025, de 11 de abril, que altera o Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, que aprova a nova orgânica do MDN. O referido diploma estabelece, no âmbito das competências da nova Direção-Geral de Recursos Humanos da Defesa Nacional (DGRHDN), o apoio ao Gabinete da Igualdade, criado pelo Despacho n.º 3232/2020, de 12 de março. Não obstante os progressos alcançados, a consolidação plena da medida poderá encontrar-se dependente da conclusão do processo de reorganização orgânica da referida Direção-Geral, justificando a sua classificação como parcialmente executada.

- **Medida 4** - *“Incluir objetivos de promoção da Igualdade na avaliação dos elementos da Equipa Interdepartamental do MDN para a Igualdade”*: Das sete entidades abrangidas, cinco concretizaram a integração destes objetivos nos respetivos instrumentos de avaliação, mantendo consistência ao longo do período de vigência do Plano. Todavia, duas entidades, ainda, não estão a cumprir com esta medida, motivo pelo qual a mesma é considerada parcialmente executada.

Boas práticas identificadas

- Integração progressiva e estruturada da perspectiva de género na orgânica do MDN.
- Articulação interdepartamental regular no âmbito da Equipa Interdepartamental para a Igualdade.
- Continuidade institucional das medidas implementadas, evidenciando estabilidade e compromisso organizacional.

Constrangimentos e desafios

- Complexidade dos processos de reorganização orgânica.
- Diferentes níveis de maturidade institucional entre entidades no que respeita à integração de objetivos de igualdade nos sistemas de avaliação.
- Necessidade de reforço de mecanismos de acompanhamento e harmonização interna.

OE2: Promoção da igualdade e não discriminação

Este objetivo estratégico integra 6 das 17 medidas previstas no Eixo 1.

No final do Plano, registam-se 5 medidas executadas (83,3%) e 1 medidas parcialmente executadas (16,7%), não existindo medidas por executar.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	5	83,3%
Parcialmente executadas	1	16,7%
Não executadas	0	0%

Tabela 2 - Estado de execução das medidas referente ao OE2, no Eixo 1.

Principais resultados

- Aumento da representação feminina nas equipas de divulgação do DDN.
- Aumento das ações de sensibilização e promoção da igualdade e não discriminação.
- Consolidação de indicadores de monitorização relativos à participação equilibrada de mulheres e homens.

No que respeita às medidas parcialmente executadas, destaca-se:

- **Medida 8 - “Promover a diversidade nas Forças Armadas”**, estruturada em dois indicadores:
 1. **Realização de workshop sobre diversidade nas forças armadas** - A DGRDN assumiu, para 2025, a realização do workshop, tendo iniciado contactos exploratórios com vista à sua concretização. Contudo, a interrupção do ciclo governativo e a subsequente fusão da DGRDN, nos termos do Decreto-Lei n.º 68/2025, de 11 de abril, determinaram limitações ao exercício da gestão corrente. Estas circunstâncias, associadas à cessação de funções dos órgãos dirigentes da DGRDN, inviabilizaram o desenvolvimento e a implementação da medida no período inicialmente previsto.
 2. **Manual de boas práticas sobre promoção da diversidade no recrutamento e retenção nas forças armadas apresentado à Tutela** - A entidade responsável por este indicador desenvolveu as diligências consideradas adequadas para dar início ao processo. Contudo, em

determinado momento, ficou a aguardar orientações da Tutela, pelo que o indicador foi considerado cumprido.

OE3: Promoção da participação das mulheres

Este objetivo estratégico integra 4 das 17 medidas previstas no Eixo 1.

No final do Plano, registam-se 2 medidas executadas (50,0%) e 2 medidas parcialmente executadas (50,0%), não existindo medidas por executar.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	2	50,0%
Parcialmente executadas	2	50,0%
Não executadas	0	0%

Tabela 3 - Estado de execução das medidas referente ao OE3, no Eixo 1.

No que respeita às medidas parcialmente executadas, destaca-se:

- **Medida 14** - “Aumentar o número de mulheres nas Equipas de divulgação do Dia da Defesa Nacional (DDN)”, estruturada em dois indicadores:
 1. **Estudar o processo de recrutamento e respetivo perfil do cargo dos/as divulgadores/as do DDN**, propondo alterações com vista a reforçar a atratividade e diversidade das equipas - este indicador não foi iniciado.
 2. **Percentagem de mulheres nas equipas de divulgação do DDN** - este indicador foi monitorizado e apresenta evolução positiva face às metas definidas.

As metas estabelecidas eram: 2023 - 28%, 2024 - 30%, 2025 - 35%.

A evolução registada foi a seguinte (dados fornecidos pela DGRDN):

% de mulheres nas equipas de divulgação do DDN	2023	2024	2025
	26%	34%	20%

Tabela 4 - Evolução da % de mulheres militares nas equipas de divulgação do DDN.

Verifica-se que, apesar de a meta definida para 2023 (28%) não ter sido atingida, em 2024 foi superado o objetivo estabelecido para esse ano (30%), registando-se uma

percentagem de 34%, o que evidenciou, nesse momento, uma evolução positiva face aos valores de referência. Contudo, em 2025 observa-se uma inversão da tendência anteriormente registada, com a percentagem a situar-se nos 20%, valor inferior não apenas à meta fixada para o ano (35%), mas também aos resultados alcançados nos dois anos anteriores.

- **Medida 15 - “Avaliar a integração das mulheres nas Forças Armadas”** - Durante o ano de 2025, a DGRDN deu início ao trabalho de campo inerente ao “Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares das Forças Armadas”, nomeadamente através da recolha de informação mediante a aplicação de inquéritos por questionário em todas as U/E/O dos três ramos. Os referidos questionários integravam itens destinados à avaliação da dimensão da integração das mulheres nas Forças Armadas. Contudo, os trabalhos de recolha de informação nas U/E/O foram unilateralmente suspensos pelos ramos entre setembro e outubro, mantendo-se, até à presente data, pendente de decisão da tutela o prosseguimento do estudo em apreço.

Boas práticas identificadas

- Monitorização anual de indicadores quantitativos.
- Transparência na recolha e reporte de dados.
- Evolução positiva da participação feminina em iniciativas de visibilidade institucional.

Constrangimentos e desafios

- Persistência de fatores estruturais que condicionam a disponibilidade e representatividade feminina.
- Ausência de revisão do modelo de recrutamento dos/as divulgadores/as do DDN.
- Necessidade de reforçar a articulação entre definição de metas e Implementação de medidas estruturais de suporte.

Síntese do Eixo 1

O Eixo 1 evidencia um grau de execução globalmente elevado, sem registo de medidas por executar, demonstrando um compromisso institucional consistente com a integração da perspetiva de género e com a promoção da igualdade e não discriminação no setor da Defesa Nacional.

Não obstante os resultados positivos, subsistem desafios ao nível da consolidação orgânica, harmonização de práticas entre entidades e operacionalização plena de algumas medidas estruturais, os quais deverão ser considerados no desenho de futuros instrumentos estratégicos.

Eixo 2 - Conciliação (medidas 18 a 24)

O Eixo 2 do PSDNI 2022-2025 integra o Objetivo Estratégico 4 (OE4) - Promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e dos direitos de proteção na parentalidade.

Este eixo apresenta uma taxa global de execução de 85,7%, registando-se 14,3% de medidas parcialmente executadas. Não se verificam medidas por executar no termo do período de vigência do Plano.

No total, o Eixo 2 contempla 7 medidas, das quais 6 se encontram executadas e 1 parcialmente executada.

OE4 - Promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e dos direitos de proteção na parentalidade

Este objetivo estratégico integra 7 medidas previstas no Eixo 2.

No final do Plano, registam-se 6 medidas executadas (85,7%) e 1 medidas parcialmente executadas (14,3%), não existindo medidas por executar.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	6	85,7%
Parcialmente executadas	1	14,3%
Não executadas	0	0%

Tabela 5 - Estado de execução das medidas do OE4, no Eixo 2.

Principais resultados

- Elevado grau de concretização das medidas previstas no domínio da conciliação e da parentalidade.
- Consolidação de mecanismos institucionais de promoção dos direitos de proteção na parentalidade.
- Cumprimento integral da maioria das medidas estruturantes previstas para o período 2022-2025.

Relativamente à medida parcialmente executada:

- **Medida 22** - *“Desenvolver o estudo sobre as famílias militares”* - Verificou-se o adiamento da publicação inicialmente prevista para 2024, transitando a sua conclusão para 2026. Atualmente, a preparação da obra encontra-se em fase de revisão, por parte da Equipa de Edições do IDN.

A classificação como parcialmente executada decorre do facto de o estudo não ter sido publicado dentro do horizonte temporal do Plano, apesar de o processo de elaboração se encontrar em curso.

Boas práticas identificadas

- Elevada taxa de execução das medidas previstas, demonstrando compromisso institucional com a temática da conciliação.
- Continuidade dos trabalhos técnicos associados ao estudo sobre as famílias militares, assegurando a sua futura disponibilização.
- Estabilidade na implementação das medidas ao longo do período de vigência do Plano.

Constrangimentos e desafios

- Necessidade de assegurar o cumprimento dos prazos inicialmente definidos para produção e divulgação de estudos estratégicos.
- Importância de reforçar mecanismos de planeamento e monitorização que previnam o adiamento de produtos estruturantes.
- Garantia de que o estudo, após publicação, possa ser integrado como instrumento de suporte à definição de políticas futuras.

Síntese do Eixo 2

O Eixo 2 evidencia um desempenho global muito positivo, com um grau de execução superior a 85% e ausência de medidas por executar. A única medida parcialmente executada encontra-se em fase avançada de desenvolvimento, estando a sua conclusão prevista para momento posterior ao termo do Plano.

Os resultados alcançados demonstram um compromisso consistente com a promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar e com a proteção na parentalidade no setor da Defesa Nacional, constituindo uma base sólida para o aprofundamento destas matérias em futuros instrumentos estratégicos.

Eixo 3 - Formação (medidas 25 a 39)

O Eixo 3 - Formação visa consolidar a integração da perspetiva de género e da igualdade entre mulheres e homens na área da Defesa Nacional, através da capacitação contínua dos recursos humanos, da sensibilização das estruturas dirigentes e da incorporação destas matérias nos planos formativos dos diferentes níveis hierárquicos e funcionais.

O Eixo 3 do PSDNI 2022-2025 apresenta uma taxa global de execução de 66,7% de medidas executadas, constata-se 20,0% de medidas parcialmente executadas e 13,3% de medidas não executadas.

No total, o Eixo 3 contempla 15 medidas, das quais 10 foram executadas, 3 parcialmente executadas e 2 medidas não executadas.

De forma global, o eixo evidencia um nível de execução global positivo, ainda que subsistam domínios que requerem consolidação e reforço da articulação interinstitucional.

OE1 - Institucionalização da integração da perspetiva de género na Defesa Nacional

Este objetivo estratégico integra 13 das 15 medidas previstas para o Eixo 3 do PSDNI 2022-2025.

No final do período de execução do Plano, constata-se que 9 medidas foram executadas (69,2%), 3 medidas parcialmente executadas (23,1%) e 1 medida não executada (7,7%). Globalmente, verifica-se um nível de execução positivo, ainda que subsistam áreas que carecem de consolidação e aprofundamento.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	9	69,2%
Parcialmente executadas	3	23,1%
Não executadas	1	7,7%

Tabela 6 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 3.

Principais resultados

- Reforço da integração sistemática da perspetiva de género na formação ao longo da carreira da carreira militar, incluindo no contexto operacional.
- Aumento da sensibilização institucional para as matérias da igualdade.
- Desenvolvimento de iniciativas de sensibilização e capacitação aos diversos níveis hierárquicos.

Relativamente às medidas parcialmente executadas:

- **Medida 33** - *“Realizar ações de sensibilização sobre Igualdade e MPS a dirigentes dos serviços centrais do MDN”*.

Esta medida estava prevista para os anos 2023 e 2025. Em 2023, foi integralmente concretizada, tendo sido superado o número de ações inicialmente previsto. Em 2025, não se verificou a sua realização, motivo pelo qual se atribuiu a classificação de medida parcialmente executada.

- **Medida 36** - *“Realizar cursos que integrem a temática da Igualdade para docentes dos Estabelecimentos Militares de Ensino”*.

A meta definida correspondia a uma taxa de cobertura de 85% até ao final de 2025. Embora a medida tenha sido desenvolvida, a taxa de execução atingiu 77%, não tendo sido alcançado o objetivo fixado.

- **Medida 37** - *“Integrar formação no âmbito da Igualdade, nos planos de formação dos Estabelecimentos Militares de Ensino, para profissionais de educação (não docentes)”*.

A meta estabelecida era de 100%. Não obstante o desenvolvimento da medida, foi atingida uma taxa de execução de 70%, o que determinou a sua classificação como parcialmente executada.

Relativamente à medida não executada:

- **Medida 32** - “Realizar uma Conferência anual sobre Igualdade e Agenda Mulheres, Paz e Segurança, em conjunto com CPOG e CDN”.

Estava previsto a realização de uma conferência anual desde 2023. Contudo, a iniciativa não foi concretizada em nenhum dos anos previstos, pelo que a medida é classificada como não executada.

Boas práticas identificadas

- Integração progressiva da perspetiva de género nos processos internos de decisão e gestão.
- Estabilização de mecanismos de acompanhamento e reporte, promovendo maior consistência na monitorização das medidas.
- Sensibilização crescente das estruturas dirigentes para a importância estratégica da igualdade como dimensão estruturante da governação pública.

Constrangimentos e desafios

- Insuficiente articulação regular entre as entidades responsáveis pela implementação da Medida 32, dificultando a definição de uma solução exequível e sustentável;
- Dificuldades na mobilização e envolvimento integral do corpo docente e não docente nas ações de formação;
- Necessidade de assegurar maior previsibilidade e planeamento plurianual das ações formativas.

OE2 - Promoção da igualdade e não-discriminação

Este objetivo estratégico integra 2 das 15 medidas previstas para o Eixo 3 do PSDNI 2022-2025.

No final do período de execução do Plano, constata-se que 1 das medidas foi considerada executada (50%) e a outra medida não executada (50,0%).

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	1	50,0%
Parcialmente executadas	0	0%
Não executadas	1	50,0%

Tabela 7 - Estado de execução das medidas referente do OE2, no Eixo 3.

Principais resultados

- Reforço da abordagem institucional às matérias de assédio e não discriminação na Defesa Nacional;
- Criação e implementação de ações de formação específicas nestas áreas;
- Garantia de formação contínua das equipas de divulgadores ao longo da vigência do PSDNI 2022-2025.

Relativamente à medida não executada:

- **Medida 39:** *“Capacitar, através da formação, profissionais da Polícia Marítima para a intervenção em Tráfego de Seres Humanos (TSH)”*.

A medida transita do Plano anterior e tem evidenciado dificuldades persistentes na sua concretização.

Importa salientar que esta medida contribui igualmente para o Plano Nacional de Ação para a Implementação da Resolução 1325, enquanto compromisso assumido pelo Ministério da Defesa Nacional.

A sua não execução coloca constrangimentos no cumprimento articulado de compromissos interministeriais e internacionais, mantendo-se, contudo, a sua relevância estratégica face à atualidade e complexidade da temática.

Boas práticas identificadas

- Consolidação da formação em matéria de assédio e não discriminação enquanto componente estruturante da capacitação institucional;
- Continuidade formativa das equipas responsáveis pela divulgação e sensibilização;
- Aumento do número de ações de sensibilização promovidas pelos diferentes organismos.

Constrangimentos e desafios

- Necessidade de assegurar a participação regular de todos os organismos nas ações formativas;
- Dificuldades na operacionalização da responsabilidade formativa da AMN, com impacto no cumprimento da Medida 39;
- Limitações ao nível da disponibilidade de recursos humanos qualificados para ministrar formação especializada nestas matérias.

Síntese do Eixo 3

O Eixo 3 evidencia um grau de execução globalmente positivo, refletindo um esforço consistente na institucionalização da perspectiva de género e na integração das matérias da igualdade nos processos formativos da Defesa Nacional. Destaca-se, em particular, o reforço da capacitação ao longo da carreira militar e a consolidação de ações de sensibilização dirigidas a diferentes níveis hierárquicos e funcionais.

Não obstante os progressos alcançados, subsistem desafios ao nível do cumprimento integral de metas quantitativas definidas para os Estabelecimentos Militares de Ensino, bem como na concretização de iniciativas estruturantes que dependem de articulação interinstitucional, designadamente no que respeita à realização de iniciativas conjuntas e à capacitação específica em áreas especializadas, como o Tráfico de Seres Humanos.

Eixo 4 - Mulheres, Paz e Segurança (40 a 47)

Este eixo visa consolidar a integração estruturada e transversal da Agenda Mulheres, Paz e Segurança (MPS) no setor da Defesa Nacional, assegurando a institucionalização da perspectiva de género nos processos de planeamento estratégico e operacional, em alinhamento com os compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português no âmbito das Nações Unidas, com o respetivo Plano Nacional de Ação de Implementação da Resolução 1325, e da NATO.

O Eixo 4 do PSDNI 2022-2025 apresenta uma taxa global de execução de 87,5%, registando-se 12,5% de medidas parcialmente executadas, não existiram medidas por executar.

No total, o Eixo 4 contempla 8 medidas, das quais 7 foram executadas, 1 medida parcialmente executada, não havendo medidas por executar.

Para efeitos de análise, e atendendo à estrutura interna do eixo, procede-se à apresentação dos resultados por objetivo estratégico, permitindo uma leitura sistematizada e criteriosa do grau de concretização das medidas.

OE1 - Institucionalização da integração da perspetiva de género na Defesa Nacional

Este objetivo estratégico integra 6 das 8 medidas previstas no Eixo 4.

No final do período de execução do Plano, verifica-se que 5 medidas foram executadas (83,3%) e 1 medida foi parcialmente executada (16,7%), não existindo medidas não executadas.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	5	83,3%
Parcialmente executadas	1	16,7%
Não executadas	0	0%

Tabela 8 - Estado de execução das medidas referente ao OE1, no Eixo 4.

Principais resultados alcançados

- Consolidação formal da integração da Agenda MPS nos instrumentos estruturantes da Defesa Nacional.
- Reforço do alinhamento entre o planeamento estratégico setorial e os compromissos internacionais assumidos por Portugal no domínio Mulheres, Paz e Segurança.
- Progressiva internalização da perspetiva de género ao nível institucional.

Medida parcialmente não executada

- A **Medida 44** - *“Integrar a agenda MPS e a perspetiva de género nos Planos e Ordens de Operações, Diretivas de Aprontamento e Exercícios”* foi considerada como não executada. Esta medida, estrutura-se em dois indicadores:
 - Rácio entre o n.º de documentos que integram a agenda MPS e a perspetiva de género e o n.º total de Planos e Ordens de Operações, Diretivas de Aprontamento e Exercícios;
 - Rácio entre o n.º de exercícios militares das componentes e conjuntos que incluíram a perspetiva de género no planeamento e execução e o n.º total de exercícios militares das componentes e conjuntos.

Nenhum dos dois indicadores foi integralmente cumprido até ao termo do período de vigência do Plano, não se tendo verificado, em qualquer dos casos, uma execução plena e transversal por parte de todas as entidades envolvidas.

No que respeita ao primeiro indicador, apenas o EMGFA evidenciou cumprimento da meta estabelecida até 2025. Nas restantes entidades, a integração ocorreu de forma parcial ou não sistemática, inviabilizando o cumprimento global do indicador.

Relativamente ao segundo indicador, verificou-se ausência de cumprimento integral por parte de todos os ramos. Em alguns casos, não se registou qualquer integração da perspetiva de género; noutros, foram iniciadas diligências com vista à sua inclusão, embora sem atingir a meta definida; e numa das entidades o processo encontra-se ainda em fase de desenvolvimento.

Nesse sentido, reconhecem-se sinais de evolução e intenção de alinhamento com os objetivos estratégicos do Plano, porém o grau de concretização alcançado considerou-se a medida parcialmente executada.

Boas práticas identificadas

- Enquadramento estratégico claro da Agenda MPS nos instrumentos centrais da Defesa.
- Papel dinamizador do EMGFA na integração da perspetiva de género em documentos estruturantes.
- Alinhamento institucional com os referenciais internacionais no domínio Mulheres, Paz e Segurança.

Constrangimentos e desafios

- Dificuldades na operacionalização da perspetiva de género ao nível do planeamento operacional.
- Assimetria entre entidades na incorporação efetiva da Agenda MPS.
- Necessidade de reforço de orientações técnicas harmonizadas para integração da perspetiva de género em exercícios e operações, assim como, melhor definição dos indicadores e das metas a alcançar para facilitar a análise.

OE4 - Promover o aumento da participação das mulheres em operações e missões internacionais

Este objetivo estratégico integra 2 das 8 medidas previstas no Eixo 4.

No final do período de execução do Plano, verifica-se que as 2 medidas foram executadas a 100%, não existindo medidas por executar.

Estado de execução	N.º de medidas	Percentagem
Executadas	2	100%
Parcialmente executadas	0	0%
Não executadas	0	0%

Tabela 9 - Estado de execução das medidas referente ao OE4, no Eixo 4.

Principais resultados alcançados

- Aumento da participação feminina em forças nacionais destacadas (FND).
- Aumento da representação de mulheres em cargos isolados em missões internacionais (END).
- Superação dos valores de referência definidos para 2021 relativamente à participação feminina em missões internacionais.

Boas práticas identificadas

- Monitorização sistemática da participação feminina em missões internacionais.
- Definição de indicadores quantitativos claros e comparáveis.
- Evolução consistente face aos valores de referência.

Constrangimentos e desafios

- Persistência de fatores estruturais que condicionam a disponibilidade de mulheres para participação em missões internacionais.
- Ausência de mecanismos formais de mentoria ou partilha estruturada de experiências.

- Necessidade de reforço de medidas qualitativas complementares às metas quantitativas.

Síntese do Eixo 4

O Eixo 4 evidencia um grau de execução globalmente positivo, com especial destaque para a consolidação institucional da Agenda Mulheres, Paz e Segurança e para o aumento da participação feminina em missões internacionais.

Não obstante os progressos alcançados, subsistem desafios relevantes ao nível da integração sistemática da perspetiva de género nos instrumentos operacionais e na realização de iniciativas qualitativas de capacitação e partilha de experiências.

Para futuros ciclos estratégicos, revela-se fundamental reforçar a operacionalização da Agenda MPS ao nível do planeamento e execução operacional, bem como consolidar mecanismos estruturados de promoção e acompanhamento da participação feminina em contextos internacionais.

Outros resultados a considerar

Paralelamente à monitorização das medidas previstas, foi igualmente acompanhada a evolução da percentagem de mulheres nas Forças Armadas, na Cooperação no Domínio da Defesa (CDD) e em cargos internacionais no exterior, bem como a evolução dos memorandos de entendimento e/ou protocolos que integram a Agenda Mulheres, Paz e Segurança.

- Evolução da percentagem das mulheres nas Forças Armadas

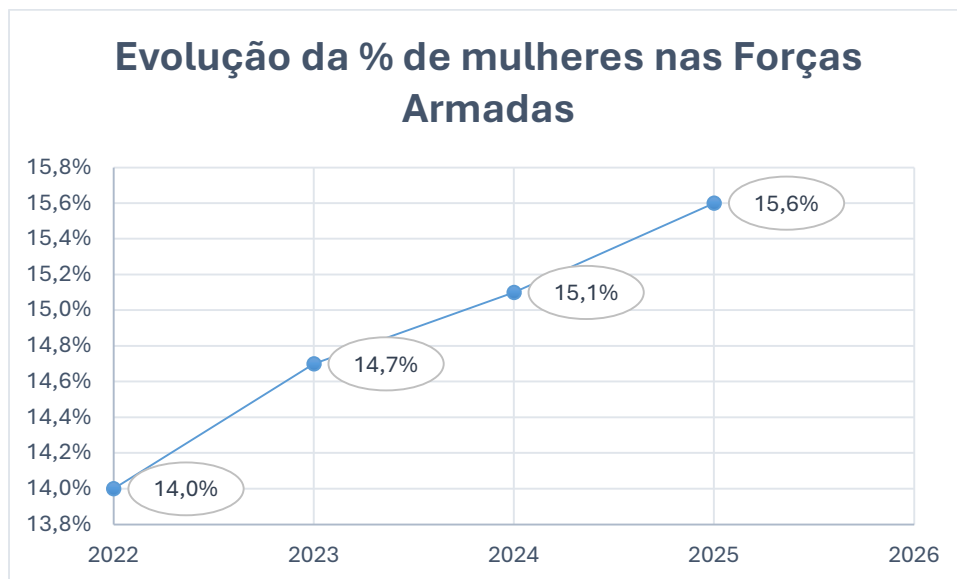


Gráfico 1 - Evolução da % de mulheres nas FA.

O gráfico evidencia uma tendência de crescimento sustentado da participação feminina nas Forças Armadas ao longo do período de vigência do Plano.

Entre 2022 e 2025, registou-se um aumento progressivo de 14,0% para 15,6%, traduzindo uma evolução positiva e consistente no reforço da representatividade das mulheres na instituição militar.

Esta trajetória revela um alinhamento com os objetivos estratégicos de promoção da igualdade e de valorização da diversidade, ainda que a percentagem global permaneça inferior à paridade, evidenciando a necessidade de continuidade das políticas de atração, retenção e progressão na carreira.

- Evolução da percentagem das mulheres militares na CDD

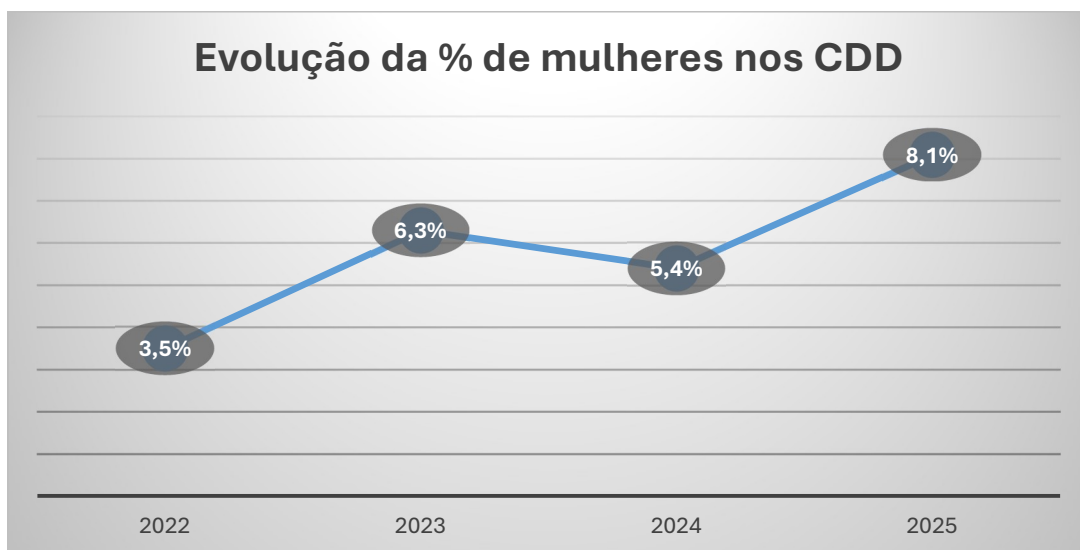


Gráfico 2 - Evolução da % de mulheres na CDD.

O gráfico relativo à participação de mulheres militares na CDD evidencia o grau de integração feminina nas atividades de cooperação técnico-militar e nas ações desenvolvidas no âmbito das relações bilaterais e multilaterais da Defesa Nacional.

A presença de mulheres neste domínio constitui um indicador relevante da transversalização da perspetiva de género na dimensão externa da Defesa, bem como do alinhamento com os compromissos assumidos no quadro da Agenda Mulheres, Paz e Segurança.

Os dados demonstram uma evolução da participação feminina neste contexto, refletindo uma tendência gradual de maior envolvimento das mulheres em missões de formação, assessoria técnica e capacitação institucional junto de países parceiros.

Não obstante os progressos verificados, a participação feminina na CDD permanece condicionada pela estrutura global dos efetivos e pela distribuição funcional nas diferentes áreas operacionais, revelando-se pertinente a continuidade de medidas que promovam uma representação mais equilibrada.

- Evolução da percentagem de mulheres militares em cargos internacionais no exterior.



Gráfico 3 - Evolução da % de mulheres militares em cargos internacionais.

O gráfico relativo à participação de mulheres militares em cargos internacionais evidencia o grau de integração feminina na dimensão externa da Defesa Nacional.

A presença de mulheres em funções internacionais constitui um indicador relevante da operacionalização da Agenda Mulheres, Paz e Segurança, bem como do compromisso institucional com a igualdade de oportunidades em contextos multinacionais.

Apesar de se verificarem alguns avanços, a representação feminina nestes cargos permanece condicionada por fatores estruturais, designadamente a composição global dos efetivos e os requisitos específicos associados às missões e destacamentos internacionais.

A continuidade de políticas de incentivo e de acompanhamento específico poderá contribuir para uma maior participação feminina nestes contextos.

- Memorandos de entendimentos e/ou protocolos que incluíram a Agenda MPS

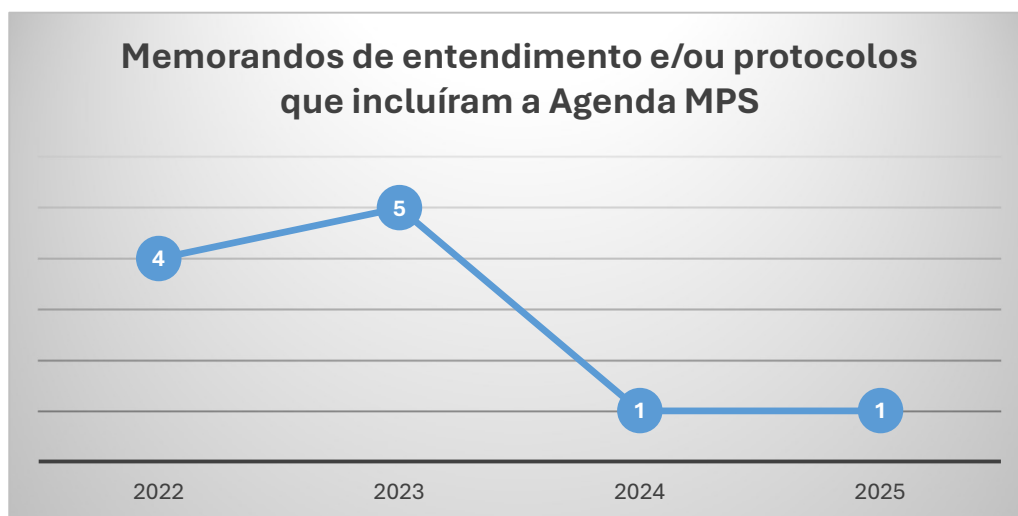


Gráfico 4 - Número de memorandos /protocolos de entendimento que incluíram a Agenda MPS.

O gráfico relativo aos Memorandos de entendimento e/ou protocolos que integram a Agenda Mulheres, Paz e Segurança (MPS) evidencia o grau de incorporação formal desta agenda nos instrumentos de cooperação institucional.

A inclusão explícita da Agenda MPS nestes instrumentos representa um reforço da sua institucionalização e da sua transversalidade nas relações bilaterais e multilaterais da Defesa Nacional.

O aumento do número de instrumentos que contemplam esta dimensão demonstra uma consolidação progressiva do enquadramento estratégico da igualdade e da perspetiva de género no plano externo.

Não obstante, importa assegurar que esta integração formal se traduza igualmente em mecanismos concretos de acompanhamento e operacionalização.

IV. Análise da execução do Plano

A execução do PSDNI 2022-2025 evidencia um compromisso institucional consistente do Ministério da Defesa Nacional na incorporação da igualdade de género enquanto dimensão estruturante da governação setorial. A taxa global de execução (74,5% de medidas executadas e apenas 4,2% não executadas) demonstra um grau de cumprimento relevante no contexto da Administração Pública, refletindo capacidade de coordenação, acompanhamento e responsabilização interinstitucional.

A articulação colaborativa entre os serviços centrais, os ramos e os demais organismos envolvidos constituiu um fator crítico de sucesso, permitindo a concretização de um conjunto alargado de medidas, sustentadas num modelo de governação partilhada. Esta abordagem encontra-se alinhada com as boas práticas identificadas nos relatórios anuais da NATO sobre a implementação da Agenda Mulheres, Paz e Segurança (MPS), que sublinham a importância da liderança institucional e da coordenação transversal como fatores determinantes para a eficácia das políticas de género no setor da Defesa.

Os resultados alcançados evidenciam uma consolidação progressiva do enquadramento institucional da igualdade, um reforço dos mecanismos de monitorização e uma evolução positiva em áreas-chave como a conciliação e a participação feminina em missões internacionais. A inexistência de medidas não executadas nos Eixos 1, 2 e 4 constitui um indicador expressivo de cumprimento e maturidade institucional, particularmente relevante quando comparado com a tendência identificada no *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations 2023-2024*, onde se reconhece que vários Aliados ainda enfrentam constrangimentos na operacionalização plena das medidas previstas nos respetivos Planos Nacionais.

No Eixo 1 - Igualdade, a integração da perspetiva de género na orgânica e nos instrumentos de gestão do MDN representa um avanço estrutural significativo. A formalização do apoio ao Gabinete da Igualdade na nova orgânica da Direção-Geral competente reforça a institucionalização da função, sinalizando estabilidade e continuidade política. Esta evolução é convergente com as recomendações constantes do Relatório do Secretário-Geral das Nações Unidas sobre Mulheres, Paz e Segurança (2023/2024), que enfatiza a necessidade de ancoragem institucional clara e recursos dedicados para assegurar sustentabilidade das políticas de género no setor da segurança.

No domínio da promoção da igualdade e não discriminação, a monitorização sistemática de indicadores e o aumento da participação feminina nas equipas de divulgação do Dia da Defesa Nacional demonstram capacidade de mobilização

institucional. Contudo, a oscilação registada em 2025 evidencia que ganhos quantitativos podem revelar-se conjunturais quando não acompanhados por medidas estruturais ao nível do recrutamento, gestão de carreiras e planeamento de efetivos. Importa salientar que a responsabilidade pela nomeação dos militares para estas equipas compete aos ramos, sendo reiterada, nos ofícios enviados, a necessidade de reforço da participação feminina. Todavia, a dependência de candidaturas voluntárias condiciona, por vezes, o cumprimento das metas definidas. Esta realidade encontra paralelo no *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations 2023-2024*, que identifica como desafio transversal a dificuldade em transformar metas quantitativas em resultados sustentáveis quando subsistem constrangimentos estruturais de base.

O Eixo 2 - Conciliação destaca-se, com uma taxa de execução de 85,7%. A elevada concretização das medidas confirma que a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar se encontra progressivamente integrada na cultura organizacional da Defesa Nacional. A consolidação de mecanismos de proteção na parentalidade está em linha com as orientações internacionais que reconhecem a conciliação como condição estrutural para a retenção de mulheres nas forças armadas, dimensão igualmente sublinhada nos relatórios da NATO enquanto fator determinante para a sustentabilidade da representatividade feminina. Porém, ainda há um longo caminho a ser percorrido. O adiamento da publicação do estudo sobre as famílias militares representa um desvio temporal, mas não compromete a relevância estratégica do instrumento, cujo potencial impacto poderá ser significativo na definição de políticas futuras. Ainda assim, revela-se pertinente assegurar maior padronização e harmonização das medidas de conciliação entre entidades, respeitando as especificidades próprias do setor.

No Eixo 4 - Mulheres, Paz e Segurança, com o domínio de concretização mais elevado, verifica-se uma evolução particularmente relevante ao nível do alinhamento institucional com os compromissos internacionais assumidos por Portugal no quadro das Nações Unidas e da NATO. A superação dos valores de referência de 2021 relativos à participação feminina em Forças Nacionais Destacadas e em cargos internacionais constitui um resultado estrategicamente significativo, reforçando a credibilidade externa do Estado Português. Este desempenho posiciona favoravelmente Portugal face à média identificada nos relatórios *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations 2023-2024*, nos quais se reconhece que, apesar de progressos globais, a participação feminina em missões internacionais continua, em muitos Aliados, abaixo dos objetivos definidos.

Todavia, a execução parcial da medida relativa à integração sistemática da Agenda MPS nos instrumentos de planeamento operacional evidencia que a internalização estratégica da perspetiva de género ainda não se encontra plenamente consolidada ao nível tático-operacional. Esta constatação é convergente com as conclusões do *Summary of the National Reports of NATO Member and Partner Nations 2023-2024*, que identifica como desafio central a transição da institucionalização normativa para a operacionalização efetiva em planeamento, exercícios e operações. Assim, o principal desafio estratégico do próximo ciclo residirá na consolidação desta dimensão operacional, assegurando orientações técnicas harmonizadas, indicadores mais precisos e metas exequíveis.

De forma transversal, os resultados demonstram que o PSDNI produziu efeitos concretos na estrutura organizacional, na cultura institucional e nos mecanismos de monitorização de políticas públicas. Verifica-se uma evolução consistente na institucionalização da igualdade, no reforço da participação feminina e na consolidação de instrumentos formais de integração da Agenda MPS.

Simultaneamente, evidencia-se que a sustentabilidade dos resultados alcançados dependerá do reforço de instrumentos estruturais permanentes, da harmonização interinstitucional, do aprofundamento da capacitação técnica e da consolidação da dimensão operacional das políticas de género no setor da Defesa Nacional, em coerência com as orientações estratégicas internacionais atualmente em vigor.

V. Recomendações

Considerando os resultados alcançados, os constrangimentos identificados e a evolução do enquadramento internacional em matéria de igualdade de género e Agenda Mulheres, Paz e Segurança, importa que o próximo ciclo estratégico capitalize os progressos obtidos e introduza ajustamentos que reforcem a eficácia, coerência e sustentabilidade das políticas implementadas.

Assim, recomenda-se que o futuro PSDNI:

- Consolide institucionalmente o Gabinete da Igualdade, garantindo estabilidade orgânica, afetação de recursos humanos qualificados e capacidade efetiva de coordenação transversal, monitorização e apoio técnico às diversas entidades do universo da Defesa Nacional.
- Harmonize práticas e procedimentos entre entidades, reduzindo assimetrias na integração de objetivos de igualdade nos sistemas de avaliação, planeamento e gestão, promovendo maior coerência interna e previsibilidade na execução das medidas.
- Articule metas quantitativas com medidas estruturais de suporte, designadamente nos domínios do recrutamento, retenção, progressão na carreira e participação em missões internacionais, assegurando que os resultados alcançados sejam sustentáveis e não meramente conjunturais.
- Reforce a dimensão operacional da integração da perspectiva de género, assegurando a sua inclusão sistemática e mensurável nos instrumentos de planeamento estratégico e operacional, designadamente Planos e Ordens de Operações, Diretivas de Aprontamento e exercícios, com orientações técnicas harmonizadas e metas exequíveis.
- Aperfeiçoe os indicadores de monitorização, reforçando a precisão metodológica, a comparabilidade anual, a clareza na definição de metas e a distinção entre indicadores de execução, de resultado e de impacto.
- Valorize instrumentos de produção de conhecimento estratégico, como o estudo sobre as famílias militares, integrando evidência empírica na definição e ajustamento das políticas públicas, numa lógica de decisão informada.
- Crie um mecanismo de monitorização mais acessível e digitalmente integrado, que permita simplificar o reporte, reforçar a transparência interna e facilitar

a análise consolidada de dados, reduzindo encargos administrativos e promovendo maior uniformização da informação.

- Considere a inclusão de um novo eixo estratégico dedicado à prevenção e combate às diversas formas de violência, enquanto dimensão estruturante da política de igualdade na Defesa Nacional. A dispersão destas matérias por diferentes medidas pode reduzir a sua visibilidade estratégica e comprometer uma abordagem integrada.

Estas recomendações visam posicionar o Ministério da Defesa Nacional num patamar de maior maturidade institucional, reforçando a coerência entre compromisso político, enquadramento normativo, capacitação organizacional e execução prática, em alinhamento com as melhores práticas internacionais no domínio da igualdade de género e da Agenda Mulheres, Paz e Segurança.

VI. Limitações da monitorização

A presente monitorização foi realizada com base na informação reportada pelas entidades responsáveis pela execução das medidas previstas no PSDNI 2022-2025. Embora o processo tenha permitido obter uma visão consolidada e globalmente consistente do grau de execução do Plano, importa enquadrar as conclusões à luz de um conjunto de limitações metodológicas, operacionais e contextuais que condicionaram, em diferentes momentos, a análise.

Destacam-se, em particular:

- Heterogeneidade dos sistemas de recolha, tratamento e reporte de dados, verificando-se níveis diferenciados de maturidade nos mecanismos internos de monitorização entre entidades. Esta diversidade metodológica afetou a comparabilidade interinstitucional e exigiu esforços adicionais de harmonização e validação da informação.
- Predominância de indicadores de execução face a indicadores de resultado e impacto, o que, embora adequado numa fase de consolidação institucional, limita a aferição mais aprofundada da transformação estrutural pretendida.
- Influência de fatores estruturais exógenos ao Plano, designadamente estrangimentos ao nível dos efetivos, dinâmicas de recrutamento e retenção, ciclos operacionais e compromissos internacionais, que condicionaram determinados resultados quantitativos, em especial nos domínios da representatividade e participação.
- Contexto de instabilidade governativa e processos de reestruturação orgânica, incluindo alterações ao nível da tutela política e a reestruturação da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, que tiveram impacto na continuidade decisória, na emissão de orientações estratégicas e na validação atempada de algumas medidas dependentes de enquadramento superior.
- Ausência inicial de um referencial técnico de reporte harmonizado, com orientações padronizadas quanto ao conteúdo esperado, critérios de preenchimento e evidência comprovativa. Tal circunstância originou dispersão na natureza das respostas, interpretações diferenciadas dos indicadores e maior exigência analítica na consolidação da informação.
- Limitações na digitalização e automatização do processo de monitorização, implicando procedimentos maioritariamente manuais, com impacto na celeridade da análise e no potencial de exploração estatística avançada.

- Descontinuidade na produção e publicação de relatórios anuais de monitorização, não tendo sido assegurada, ao longo de todo o ciclo, uma cadência regular e homogénea de reporte público. Esta circunstância limitou a análise evolutiva fina dos resultados, dificultou a comparabilidade entre os vários anos e reduziu a disponibilidade de evidência sistematizada para efeitos de transparência institucional, prestação de contas e eventual valorização externa em processos de reconhecimento ou certificação.

Não obstante estas limitações, considera-se que o processo de monitorização permitiu formular uma apreciação global tecnicamente consistente e suficientemente robusta para sustentar decisões estratégicas. As fragilidades identificadas constituem, aliás, oportunidades de melhoria para o próximo ciclo de planeamento, permitindo evoluir para um modelo de monitorização mais harmonizado, orientado para resultados e suportado por instrumentos metodológicos mais densos e comparáveis.

Assim, o exercício realizado não apenas avalia o grau de execução do PSDNI 2022-2025, como fornece igualmente insumos estruturantes para o aperfeiçoamento do futuro Plano Setorial, reforçando a maturidade institucional do sistema de governação da igualdade na Defesa Nacional.

VII. Conclusões

O ciclo de execução do PSDNI 2022-2025 evidencia um grau global de concretização positivo, traduzido numa taxa de 74,5% de medidas executadas e apenas 4,2% de medidas não executadas. Estes resultados refletem um compromisso institucional consistente do Ministério da Defesa Nacional e das entidades envolvidas na integração estruturada da igualdade de género e da Agenda Mulheres, Paz e Segurança na governação setorial.

A análise por eixos demonstra níveis diferenciados de maturidade. O Eixo 4 - Mulheres, Paz e Segurança destaca-se pelo elevado grau de execução e confirma os progressos significativos no alinhamento com compromissos internacionais e no aumento da participação feminina em missões internacionais, reforçando a credibilidade externa do Estado Português. O Eixo 2 - Conciliação destaca-se também pelo elevado grau de execução, evidenciando consolidação institucional nesta matéria. O Eixo 1 - Igualdade confirma avanços estruturais relevantes ao nível da integração da perspetiva de género na orgânica, nos instrumentos de gestão e nos mecanismos de monitorização. O Eixo 3 - Formação, embora com resultados globalmente positivos, evidencia a necessidade de maior consolidação na execução integral de metas formativas e no reforço da articulação interinstitucional.

Os dados relativos à evolução da participação feminina nas Forças Armadas, na Cooperação no Domínio da Defesa e em missões internacionais demonstram uma tendência de crescimento sustentado, confirmando que o Plano produziu impactos mensuráveis. Contudo, persistem assimetrias estruturais que condicionam uma evolução mais acelerada, designadamente ao nível da representatividade em determinadas funções e da operacionalização plena da perspetiva de género nos instrumentos de planeamento e execução operacional.

De forma transversal, constata-se que o PSDNI contribuiu para o reforço da institucionalização da igualdade na Defesa Nacional, promovendo maior sistematização, monitorização e responsabilização na implementação das políticas públicas neste domínio. Simultaneamente, evidencia-se que a consolidação dos resultados alcançados dependerá do aprofundamento da harmonização entre entidades, do reforço de capacidades técnicas especializadas e da transição de uma lógica predominantemente normativa para uma operacionalização cada vez mais integrada e estruturante.

Em termos globais, o PSDNI 2022-2025 constituiu um instrumento relevante de governação estratégica, permitindo consolidar bases institucionais sólidas para o

desenvolvimento de um novo ciclo de planeamento, mais orientado para a sustentabilidade dos resultados, para a consolidação da dimensão operacional da Agenda MPS e para o reforço da participação equilibrada de mulheres e homens na Defesa Nacional.

VIII. Anexos

- A. Matriz final de monitorização PSDNI 2022-2025
- B. Tabelas de suporte aos gráficos apresentados nos resultados