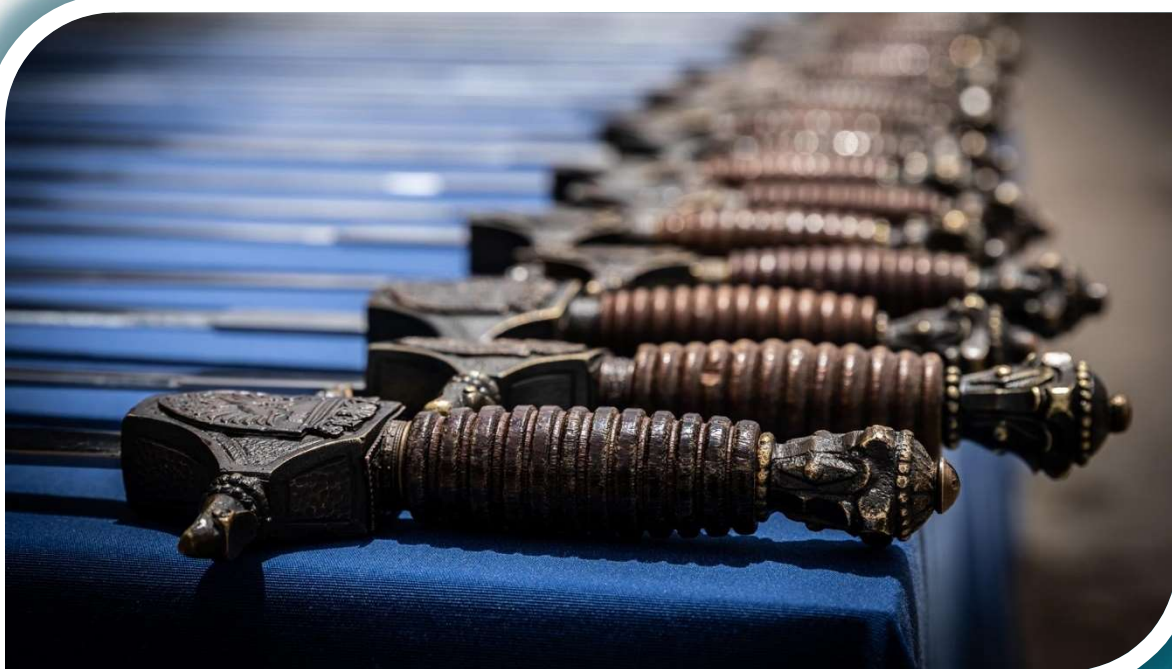




Academia da Força Aérea

Diretiva Estratégica Setorial 2025-2026





Índice

Nota introdutória	3
1. Missão, Visão e Valores	4
2. Orientações estratégicas	6
2.a. Objetivos estratégicos	7
2.b. Linhas de ação	8
3. Mapa da estratégia	13
4. Implementação/ operacionalização, Análise, Controlo e Avaliação, e Revisão/ajuste	15

Nota introdutória

A presente Diretiva Estratégica Setorial estabelece a estratégia da Academia da Força Aérea (AFA) para asseverar a devida observância da sua Missão, em articulação com a prossecução da Visão e a salvaguarda dos seus Valores.

Ipso facto, a estratégia aqui predita para 2025-2026 enquadra as atividades e ações que consubstanciam os Planos Anuais de Atividades (PAA) e os Planos de Atividades Escolares (PAE) para estes dois anos, tendo em consideração o:

- Quadro legal vigente;
- Alinhamento com a Diretiva Estratégica da Força Aérea 2025-2027, as Diretivas Estratégicas Setoriais para o Ensino Superior Militar do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2023-2025 e do Instituto Universitário Militar 2023-2026, o Plano Estratégico da A3ES 2025-2028 e a desejada Transformação do Poder Aeroespacial Nacional, ancorado no paradigma da Força Aérea 5.3;
- Facto de a envolvente operacional fortemente VUCA (volátil, incerta, complexa e ambígua) – onde o sucesso requer dedicação intensa, elevada capacidade de adaptação à mudança, conhecimentos altamente especializados e competências grandemente diferenciadas e de vanguarda, distribuídas pelos cinco domínios militares atuais (terra, mar, ar, espaço e ciberespaço) –, compelir a um cada vez maior investimento num ensino e formação de reconhecida qualidade e excelência, traduzível em recursos humanos (militares) distintivamente capacitados, acreditados e reputados.



Ciente de toda esta realidade, e sempre profundamente comprometida com os desígnios da Força Aérea, das Forças Armadas e de Portugal, é propósito da AFA doutrinar, qualificar e certificar os seus alunos com um conjunto de saberes sintónico com o ritmo e as exigências das operações aéreas e espaciais, sucintamente expressos nesta sua Diretiva Estratégica Setorial 2025-2026.

O Comandante da Academia da Força Aérea

(Original assinado)

Fernando Costa
MGEM / PILAV

1. Missão, Visão e Valores

- **Missão:** A AFA tem por missão formar os Oficiais para os Quadros Permanentes (QP) da Força Aérea (FA), habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo-lhes as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas deste Ramo e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.
- **Visão:** Afirmar a AFA como escola de formação de Comandantes e instituição de Ensino Superior Público Universitário Militar, de referência nacional e internacional – pela excelência do seu ensino, formação, internacionalização, qualificação e investigação, em particular no domínio aeroespacial com interesse para a Defesa –, alicerçada numa cultura de patriotismo, liderança, competência, disciplina, inovação e rigor, e com o seu propósito materializado no mote:

“Preparar hoje os líderes de amanhã”

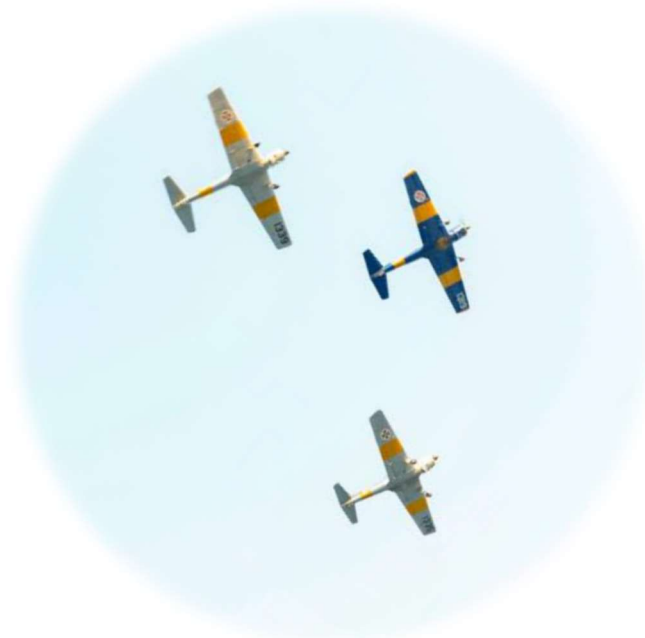
- **Valores:** A boa prossecução das acima referidas Missão e associada Visão, é suportada num conjunto de Valores que caracterizam a vivência e a condição militar – consubstanciados, entre outras expressões, nos Códigos de Honra das Forças Armadas e da Academia da Força Aérea –, e pelos quais devem rever-se todos aqueles que estudam e servem na AFA, de forma a alcançar os mais elevados padrões do saber e do conhecimento. Um conjunto de Valores traduzidos no esquema e nas operacionalizações que a seguir se apresentam.

V
HonrA
ExceLência
EspíritO de corpo
IntegRidade
LEaldade
Segurança

DisciplinA
Fidelidade
CorAgem



- ✚ **Honra.** Um dos valores militares mais nobres, representa o respeito por si mesmo, o exercício permanente da virtude e da retidão. A base da Honra está interiorizada em cada militar, materializada na forma leal, digna, ética, íntegra e abnegada como cumpre o seu Dever.
- ✚ **Excelência.** Orientadora dos caminhos a seguir para a obtenção de elevados níveis de sucesso e de qualidade nos processos, produtos e serviços. O compromisso de todos os militares na excelência organizacional resulta na materialização de progresso, na maturidade, no reconhecimento público e na comparação com os melhores.
- ✚ **Espírito de corpo.** Adoção de um comportamento que privilegie a coesão, a solidariedade, a camaradagem e a coordenação individuais, de modo a consolidar o espírito de corpo.
- ✚ **Integridade.** Conduta essencial à forma de *estar* e de *ser* do militar, associada à honestidade, retidão e imparcialidade. Designa uma atitude de plenitude moral, íntegra e completa.
- ✚ **Lealdade.** Devoção sincera e voluntária perante a Nação, a FA, a AFA, os seus superiores, pares e inferiores hierárquicos. Inclui os atributos de sinceridade, justiça, verdade, retidão e nobreza que são comuns a todos militares que têm como compromisso permanente *Servir*.
- ✚ **Segurança.** Garante da condição dos cidadãos viverem em Paz, Democracia e Liberdade.
- ✚ **Disciplina.** Respeitar e agir com franqueza e sinceridade para com os militares de posto superior, subordinados e seus pares, tanto no serviço como fora dele. Norma pela qual os militares devem ajustar a sua conduta, baseada na obediência a ordens e em elevados conceitos de honra, justiça e moral, e materializada no rigoroso cumprimento dos deveres previstos nas leis e regulamentos militares.
- ✚ **Fidelidade.** Ação do militar, fortemente ancorada nas virtudes de desprendimento, solidariedade, patriotismo e idealismo, e fundamentalmente norteadas pelo espírito de missão e de bem-servir a Pátria, em todas as circunstâncias e sem limitações.
- ✚ **Coragem.** Na forma como se gerem os riscos e se superam as adversidades.

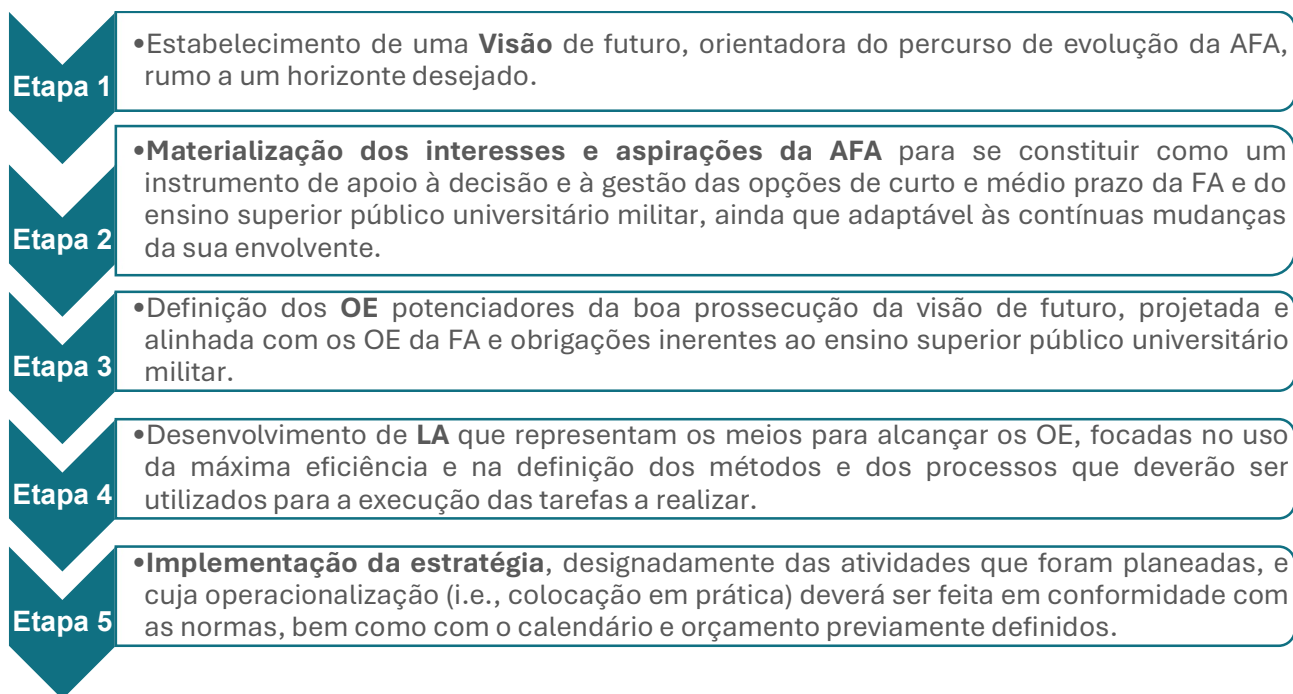


2. Orientações estratégicas

A AFA dispõe de ótimas condições para o desenvolvimento da atividade formativa dos futuros Oficiais, nomeadamente: (i) infraestruturas de elevada qualidade, totalmente adequadas a todas as atividades letivas e de investigação científica; (ii) um corpo docente qualificado e em permanente formação/atualização; e (iii) um efetivo de militares e civis, dedicados e motivados para prestar todo o apoio logístico essencial ao quotidiano dos alunos.

A integração de todos estes fatores, permitem assegurar um ambiente académico de excelência, propício a uma formação militar, física, intelectual e de voo ímpares.

Neste sentido, e para o cumprimento eficaz da sua missão, a AFA propõe-se a desenvolver um conjunto de atividades (nove Objetivos Estratégicos [OE], e 42 associadas Linhas de Ação [LA]) que decorrem das Orientações Estratégicas da FA e das obrigações inerentes ao ensino superior público universitário militar. Um conjunto de OE e de LA que alicerçam nas cinco etapas do modelo que a seguir se apresenta, em matéria de processo de planeamento estratégico.



2.a. Objetivos estratégicos

- OE1.** OTIMIZAR a **qualidade do ensino e da formação**, num processo de melhoria contínua, como forma de obter recursos humanos com competências para o desenvolvimento das exigentes atividades técnicas da Força Aérea e, simultaneamente, liderar equipas em prol da missão, num ambiente fluido em permanente e acelerada mudança.
- OE2.** CRIAR um **quadro de docentes e investigadores civis**, com professores de reconhecido mérito, complementado por docentes **militares**, com correspondência direta aos elevados padrões de qualidade do ensino e da formação da AFA.
- OE3.** GARANTIR a continuidade das **atividades de Investigação, Desenvolvimento, Tecnologia e Inovação**, com ênfase no domínio aeroespacial com interesse para a Defesa e Segurança, como elemento promotor da investigação e da produção científica, bem como da transferência de conhecimento para a comunidade.
- OE4.** RELEVAR o papel ativo das pessoas da AFA, através da gestão eficiente e eficaz dos **Recursos Humanos, Materiais e Financeiros**, zelando para que todos se sintam envolvidos e motivados.
- OE5.** MELHORAR o **processo de decisão** e desenvolver a **inteligência organizacional**.
- OE6.** DESENVOLVER uma estratégia de **sustentabilidade ambiental**, de modo a consciencializar a comunidade académica para o impacto da mudança de comportamentos que permitam assegurar a redução da Pegada Ecológica da AFA.
- OE7.** AUMENTAR a participação de discentes, docentes e investigadores em **programas de internacionalização**.
- OE8.** REFORÇAR a **visibilidade** da AFA a nível nacional e internacional e abertura à sociedade civil.
- OE9.** CONSOLIDAR a capacidade de disponibilização e de acesso digital aos conteúdos formativos de toda a oferta académica.



2.b. Linhas de ação

As **LA** são a forma mais direta de se atingirem os OE e enquadrar as iniciativas a desenvolver. Cada um dos nove OE acima definidos é decomposto em LA (num total de 42), a fim de facilitar o alinhamento entre objetivos e iniciativas, atividades e ações, que devem ser identificadas no plano de implementação da estratégia, e que se traduzem na base para o desenvolvimento de planos setoriais. Assim, têm-se como LA para o:

OE1. Tendo em vista a melhoria contínua e a consolidação **da qualidade do ensino e da formação ministrada**, será necessário dar continuidade às seguintes ações:

LA1.1 Assegurar um processo de admissão exigente e adequado aos elevados níveis de desempenho necessários à vida académica militar;

LA1.2 Desenvolver as competências militares, académicas e sociais do corpo discente, baseadas nos valores da Instituição;

LA1.3 Adequar as práticas pedagógicas e científicas aos requisitos legalmente exigidos às instituições de ensino superior, através do cumprimento dos requisitos do Ensino Superior Militar e da acreditação dos ciclos de estudos da AFA junto da Agência para Acreditação e Avaliação do Ensino Superior;

LA1.4 Garantir o cumprimento rigoroso dos processos e procedimentos estabelecidos no Sistema de Gestão da Qualidade com vista à melhoria contínua e consequente aumento de eficácia;



LA1.5 Promover novas parcerias e protocolos com entidades nacionais e internacionais, essenciais para a partilha de experiências, comparação de processos educativos e aquisição de novos conhecimentos, como reforço da qualidade do ensino e que despertem novos caminhos de investigação;

LA1.6 Garantir uma formação de qualidade aos militares dos Quadros Permanentes, quer nos cursos estatutários de progressão na

carreira, quer na área do conhecimento aeroespacial, através da revisão da oferta formativa.

OE2. De forma a permitir a criação de um **Quadro de docentes e investigadores civis e militares**, de elevada e reconhecida competência, importa continuar a realizar todos os esforços de modo a:

LA2.1 Assegurar um corpo docente próprio, qualificado e especializado nas áreas científica, técnico-profissional e pedagógica, motivado e consciente da visão, missão e valores de suporte ao ensino na AFA, promovendo o alargamento do corpo docente próprio e proporcionando-lhe oportunidades de uma formação contínua de qualidade;

LA2.2 Proceder à contratação de professores e investigadores civis;

LA2.3 Identificar militares, com reconhecidas qualificações e elevada competência e motivação, para apoiarem a AFA na sua missão.

OE3. De forma a garantir a continuidade das atividades de **Investigação, Desenvolvimento (I&D), Tecnologia e Inovação**, importa salvaguardar os recursos necessários e motivar toda a comunidade educativa para a pesquisa de novos conhecimentos e de soluções inovadoras que contribuam para a afirmação da FA, das Forças Armadas na sociedade, afigurando-se, para tal, importante reforçar uma ação de:



LA3.1 Fomentar a articulação entre o ensino e a investigação, transformando e consolidando a AFA num centro de produção do conhecimento;

LA3.2. Assegurar o apoio aos processos de investigação científica em curso;

LA3.3. Estimular a iniciativa de novas linhas de investigação e reforçando a cooperação com os Centros de I&D do IUM e Unidades

Autónomas, assim como outros centros de I&D congéneres nacionais e internacionais;

LA3.4. Incentivar a participação de Órgãos, Unidades e Serviços da FA, sob coordenação da AFA, em projetos de I&D de interesse para a FA em colaboração com a comunidade científica e industrial nacional e internacional, conjugando o ensino, investigação e atividade operacional.

OE4. A gestão eficiente dos **Recursos Humanos, Materiais e Financeiros** deve ser um imperativo da AFA para satisfazer os seus objetivos estratégicos e garantir os mais elevados padrões de qualidade na sua atividade. Para tal, importa continuar a:

- LA4.1** Valorizar e qualificar os seus efetivos, promovendo oportunidades de formação que estimulem a comunicação, a correta gestão da informação, a operação eficiente dos sistemas de informação, e que motivem a procura de soluções inovadoras;
 - LA4.2** Gerir de forma sustentável e integrada o património com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento, introduzindo melhorias ao nível da eficiência térmica;
 - LA4.3** Promover atividades de natureza cultural, desportiva e outras para incrementar competências sociais e o espírito de equipa do efetivo;
 - LA4.4** Desenvolver mecanismos organizacionais que garantam um apoio logístico com qualidade e eficiência;
 - LA4.5** Patrocinar o mérito, premiando o desempenho de excelência;
 - LA4.6** Operar e gerir com eficácia os seus meios aéreos e armamento.
- OE5.** Tendo em vista a melhoria contínua do **processo de decisão** e o desenvolvimento da **inteligência organizacional**, importa continuar a:
- LA5.1** Otimizar a gestão da informação para a tomada de decisão;
 - LA5.2** Consolidar a plena implementação do Sistema de Gestão do Ensino Superior Militar (SIGESM).
- OE6.** A promoção de um ambiente favorável ao cumprimento consciente de requisitos ambientais necessários ao **desenvolvimento sustentável** deve ser um imperativo para a AFA de modo a posicionar-se na vanguarda das instituições no uso dos recursos de forma responsável para a proteção do meio ambiente, de modo a obter e manter a certificação ambiental. Para tal, importa continuar a:



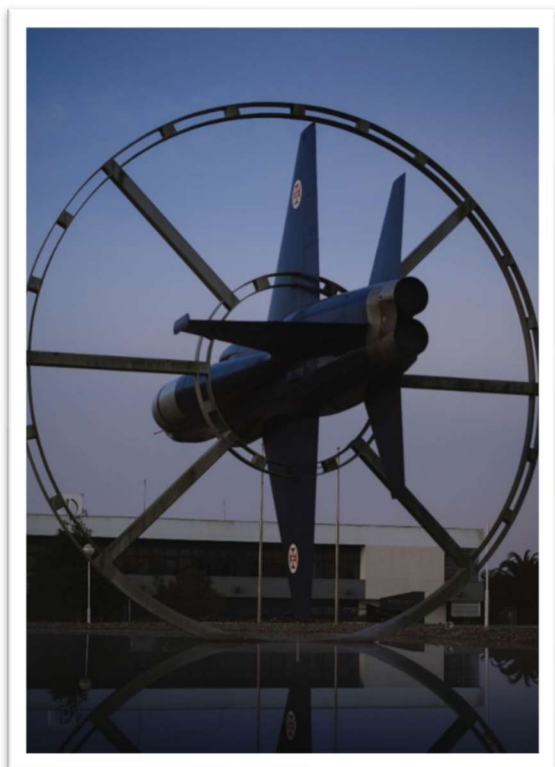
- LA6.1** Implementar medidas tendentes a aumentar a eficiência energética, reduzindo 30% do consumo energético e 20% do consumo de água;
- LA6.2** Promover a instalação de equipamentos que utilizem energias renováveis, nomeadamente, painéis solares para aquecimento de águas sanitárias;
- LA6.3** Reforçar as relações com instituições com certificação ambiental e que respeitem os princípios da responsabilidade ambiental;
- LA6.4** Promover a formação académica na área ambiental, aos diferentes níveis de ensino;
- LA6.5** Treinar e informar os militares e civis da AFA sobre a importância da gestão sustentável dos recursos.
- LA6.6** Apoiar a modernização de infraestruturas e meios de desenvolvimento de competências para a transição ecológica, digital e energética



OE7. A promoção e participação de discentes, docentes e investigadores em programas de **internacionalização** por via de Erasmus e Erasmus Militar constitui um instrumento para o reforço de uma identidade europeia, com especial destaque para a Segurança e Defesa no âmbito europeu e da NATO, que se assume cada vez mais importante na formação dos futuros oficiais dos Quadros Permanentes, tendo em vista a participação em missões conjuntas e combinadas multinacionais. Para tal, importa continuar a investir no propósito de:

- LA7.1** Aumentar o número de alunos da AFA em programas de intercâmbio internacional com as academias militares dos Estados-Membros da União Europeia e da Nato;
- LA7.2** Aumentar a participação dos investigadores da AFA em programas e redes internacionais de I&D;
- LA7.3** Promover as mobilidades e o intercâmbio de docentes e formadores em programas de docência e formação;
- LA7.4** Promover uma oferta estratégica de Programas e/ou Unidades Curriculares em língua inglesa destinadas a alunos estrangeiros, ao abrigo de intercâmbio internacional;
- LA7.5** Melhorar a flexibilidade e a mobilidade dos currículos para reconhecimento de ECTS obtidos por alunos nacionais e internacionais.

- OE8.** A melhoria da **visibilidade** externa da AFA, constitui um vetor fundamental para captar maior número de candidatos e para atrair alunos internacionais que pretendam frequentar programas de mobilidade ao abrigo do Erasmus militar, devendo para tal:



LA8.1 Reforçar a utilização de técnicas de *marketing* digital, visando aumentar a visibilidade da AFA entre os candidatos nacionais e internacionais;

LA8.2 Continuar a organizar e promover ciclos de conferências, seminários científicos, técnicos e culturais e outros eventos de alta visibilidade;

LA8.3 Estabelecer e reforçar contactos com parceiros estratégicos (instituições de ensino superior e empresas) por meio da organização de eventos regulares de modo a aumentar a visibilidade da AFA;

LA8.4 Continuar a melhorar a qualidade da comunicação, interna e externa, a fim de reforçar a identidade e o prestígio da AFA na comunidade educativa do ensino superior público universitário, nacional e internacional.

- OE9.** De modo a consolidar ainda mais a capacidade de disponibilização e de acesso digital aos conteúdos formativos de toda a oferta académica, pretende-se reforçar:

LA9.1 A acessibilidade de docentes e discentes às plataformas digitais;

LA9.2 O acesso à rede EDUROAM e ao serviço de videoconferência COLIBRI disponibilizados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;

LA9.3 A melhoria da rede *Wi-Fi*, em largura de banda e velocidade de acesso à *internet* em todo o *campus* da AFA;

LA9.4 O incentivo do corpo docente para disponibilizar os materiais de apoio ao acompanhamento das aulas em formato digital e reduzir o consumo de papel;

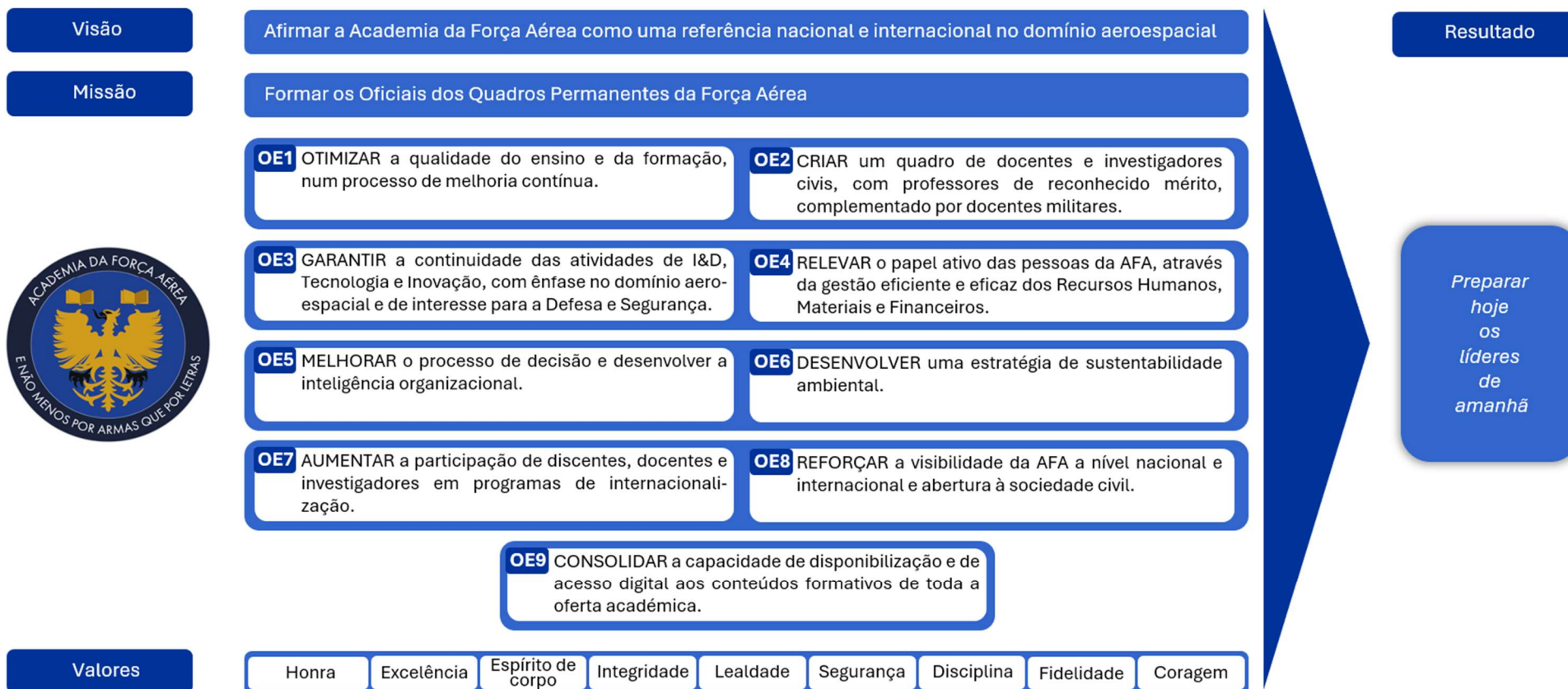
LA9.5 A atualização do servidor alocado às plataformas tecnológicas de forma a conseguir corresponder à exigência crescente de armazenamento de conteúdos/dados;

LA9.6 A renovação do parque informático e infraestruturas digitais, bem como a distribuição de meios informáticos ao corpo docente e discente.

3. Mapa da estratégia

O **mapa da estratégia** que a seguir se apresenta descreve as principais relações de causa-efeito das diferentes etapas de construção de valor na AFA, revisitando, esquematicamente, a concretização da missão/visão (e associados valores), orientações estratégicas (e decorrentes OE e LA) a alcançar.





4. Implementação/operacionalização, Análise, Controle e Avaliação, e Revisão/ajuste

Tendo em vista atingir os OE, os responsáveis pelos Órgãos de Gestão da AFA deverão propor um conjunto de atividades, a ser **implementado/operacionalizado** em cada uma das suas áreas, que concorram para a concretização das respetivas LA.

Um “atingir” e uma “concretização” alicerçados na **análise** e definição de prioridades face aos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a sua concretização, que tem como órgão primariamente responsável a Comissão de Planeamento Escolar (CPE).



Neste âmbito, e seguindo as melhores práticas da Gestão da Qualidade, deverão ser revisitados e, se/quando necessário, definidos indicadores de gestão que permitam o acompanhamento, **controle e avaliação** da sua execução das atividades ao longo do tempo e quantificar os desvios verificados e os ganhos alcançados no final do período 2025/26.

No final do ciclo de planeamento, a estrutura de Comando, através da sua CPE, realiza uma avaliação global quantitativa e qualitativa dos OE traçados e, conseqüentemente, um processo de **revisão/ajuste** dos mesmos para que um novo ciclo de planeamento se inicie e um novo plano estratégico seja elaborado.

