



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA



PLANO ESTRATÉGICO 2023-2024





Nota Introdutória

Como Estabelecimento do Ensino Superior e desde a sua génese, a Academia da Força Aérea tem-se afirmado pela excelência do ensino que proporciona aos futuros Oficiais dos Quadros Permanentes da Força Aérea e na defesa da transmissão dos valores da Instituição Militar, na qual está inserida. Sendo uma escola jovem, criada em 1978, identifica-se com todo o avanço tecnológico e com uma visão moderna, adaptada aos tempos de hoje, mas com os olhos no futuro. É nele que nos concentramos para delinear as melhores rotas, que levarão os nossos militares a possuir todas as capacidades, qualificações e conhecimento necessários para fazer mais e melhor. Hoje, como Unidade Autónoma do Instituto Universitário Militar, mantemos uma forte Identidade Aeronáutica, tão própria como necessária, para nos assumirmos as exigências de uma Força Aérea moderna e capaz.



Vivendo uma fase de transição, com a implementação dos Novos Ciclos de Estudos, foi necessária uma adaptação de todo o Corpo Docente e dos próprios alunos, bem como uma ampliação das colaborações com os nossos parceiros académicos. A Academia da Força Aérea mostrou toda a sua resiliência, como já o tinha feito no passado próximo, quando precisou de se adaptar ao Processo de Bolonha, e, mais recentemente, a uma Pandemia.



É com este espírito inovador e com o que foi adquirido e assimilado no passado, que vivemos um presente muitíssimo dinâmico e aprendemos a lidar com um futuro, que será, cada vez mais, disruptivo. O conhecimento *per se* não será suficiente para lidar com um mundo cada vez mais volátil e com acontecimentos imprevistos. As Forças Armadas terão que estar preparadas para cumprir a sua missão, mas, também, serem multiplicadoras das capacidades nacionais, servindo Portugal.

Estaremos, com certeza, prontos para os desafios que nos esperam. É com esse preceito que foi desenvolvido o Plano Estratégico 2023/2024, que nos dará o Norte, neste período, de modo a que a nossa Academia se mantenha igual a si própria, usando todos os Objetivos estabelecidos - os Estratégicos e os Operacionais - e com a devida avaliação, de modo a enquadrar as nossas atividades. Este Plano assenta, fortemente, na Missão, na Visão e nos Valores, que advêm das atribuições e das responsabilidades que temos como Militares, como Estabelecimento de Ensino Superior, e pertencendo à Força Aérea.

SINTRA, 30 de dezembro de 2022

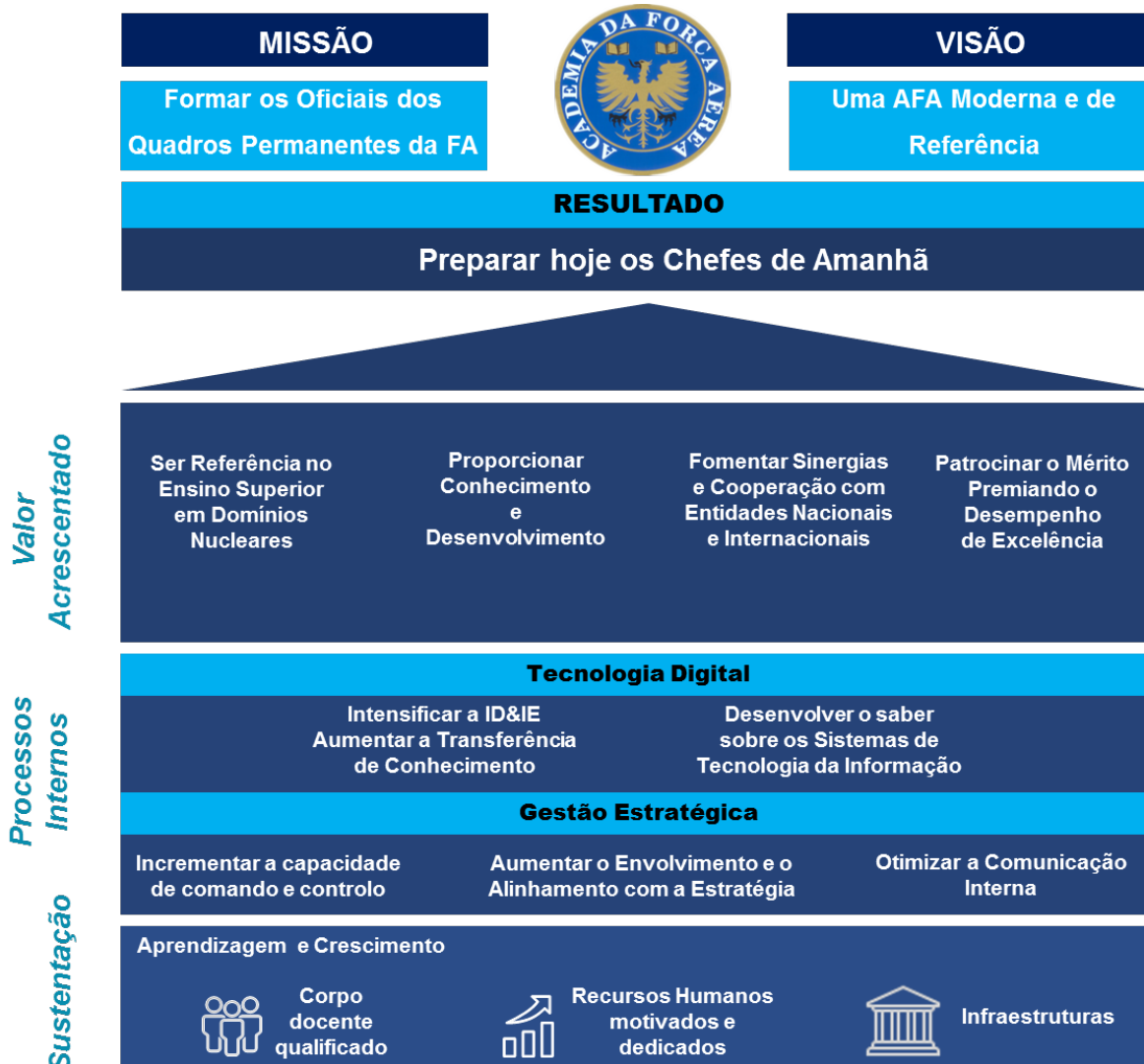
O Comandante da Academia da Força Aérea

(Assinado no Original)

Rui José dos Santos Pedroso Pinheiro de Freitas

MGEN / PILAV

MAPA DA ESTRATÉGIA DA ACADEMIA



O mapa da estratégia que se apresenta, representa esquematicamente e de forma simplificada, o percurso para alcançar os objetivos-chave, bem como as principais ligações causa-efeito entre os objetivos e as linhas de ação das diferentes etapas de construção de valor da AFA.

MISSÃO

A Academia da Força Aérea tem por missão formar os Oficiais para os quadros permanentes da Força Aérea, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo-lhes as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da Força Aérea e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.



VISÃO

Afirmar a Academia da Força Aérea como escola de formação de Comandantes e como instituição de Ensino Superior Público Universitário Militar de referência nacional e internacional, pela excelência do seu ensino, formação, qualificação e investigação, em particular no domínio aeroespacial com interesse para a defesa, alicerçada numa cultura de patriotismo, liderança responsável, competência, disciplina, inovação e rigor materializando o seu propósito:

“PREPARAR HOJE OS CHEFES DE AMANHÃ”



VALORES

A visão é suportada num conjunto de valores, que caracterizam a vivência e a condição militar, expressos, entre outros, no Código de Honra das Forças Armadas, pelos quais devem rever-se todos os que estudam e servem na AFA de forma a alcançar os mais elevados padrões do saber e do conhecimento, e que se podem sintetizar em:

✠ **Coesão** – Traduz a força que une cada um dos elementos do grupo para lidar com os desafios e as situações adversas de perigo ou ameaças.

✠ **Competência** – Capacidade de mobilizar conhecimentos, de tomar decisões para agir com pertinência, de gerar confiança e de tomar a iniciativa na realização de novos feitos. É o valor através do qual se torna possível mobilizar e otimizar os recursos afetos à Instituição.

✠ **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. É a norma pela qual os militares devem ajustar a sua conduta; baseia-se na obediência a ordens e em elevados conceitos de honra, justiça e moral e materializa-se no rigoroso cumprimento dos deveres previstos nas leis e regulamentos militares.

✠ **Espírito de Corpo** – Adoção de um comportamento que privilegia a coesão, a solidariedade e a coordenação interindividual.

✠ **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.

✠ **Fidelidade** – Um militar tem de ser forte nas virtudes de desprendimento, solidariedade e idealismo, assegurando o bem-servir à pátria em todas as circunstâncias e sem limitações.

✠ **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 nos corações de cada um, materializada na forma leal, digna, íntegra e abnegada como se cumpre o Dever.

✠ **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 e assenta também na perseverança em manter fortes princípios morais que se consubstanciam numa postura responsável e transparente no comprometimento que tem para com a Nação.

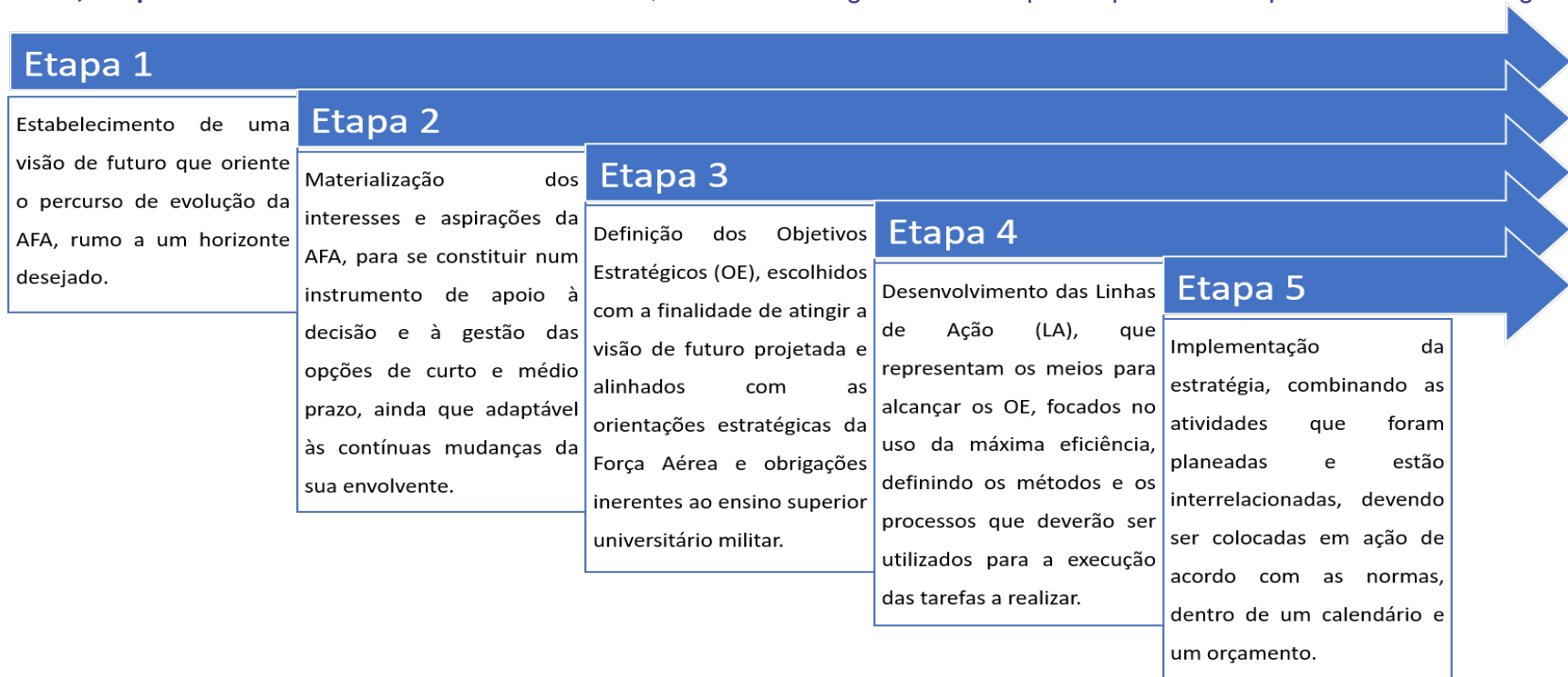
✠ **Lealdade** – Devoção sincera e voluntária perante a Nação, a Força Aérea, a Academia, os seus superiores, pares e inferiores hierárquicos. Inclui os atributos de sinceridade, justiça, verdade, retidão e nobreza que são comuns a todos militares que têm como compromisso permanente Servir.

✠ **Patriotismo** – Conceito unificador de toda a nação portuguesa, constituído na materialização da nossa História e na concretização dos nossos anseios como povo. É a expressão viva dos nossos ideais, a realização concreta dos nossos projetos coletivos, o amor à Pátria, às suas tradições e à sua história.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DA ACADEMIA

A AFA dispõe atualmente de ótimas condições para o desenvolvimento da atividade formativa dos futuros Oficiais, nomeadamente infraestruturas de elevada qualidade, totalmente adequadas a todas as atividades letivas e de investigação científica, um corpo docente qualificado em permanente formação/atualização e 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 e intelectual ímpares. Nesse sentido, e para o cumprimento eficaz da sua missão, a AFA irá desenvolver um conjunto de atividades que decorrem das orientações estratégicas da FA e das obrigações inerentes ao ensino superior público universitário militar.

Para concretizar o cumprimento da missão da AFA, materializando as orientações estratégicas do GEN CEMFA, nomeadamente, **Foco na Missão, Preparar o Futuro e Potenciar os Recursos**, é adotado o seguinte modelo para o processo de planeamento estratégico:



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ACADEMIA

Objetivo 1

No sentido de “Preparar a Força Aérea para os desafios operacionais, organizacionais e sociais, atuais e emergentes” (OE2FA):

- a. OE1 - CONSOLIDAR a qualidade do ensino e da formação, 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;
- b. OE2 - 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.

Objetivo 2

Para “Melhorar o ensino, a formação militar e a investigação científica” (OE3FA):

- a. OE3 - CRIAR um quadro de docentes civis, com professores de reconhecido mérito, complementado por docentes militares, tendo em vista a consolidação dos elevados padrões de qualidade do ensino e da formação da AFA;

- b. OE4 - 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 científica e transferência de conhecimento para a comunidade.

Objetivo 3

Para “Otimizar a gestão da organização com processos simples e eficazes suportados em sistemas de informação atuais e resilientes” (OE4FA):

- a. OE5 (OE4FA) - MELHORAR o processo de decisão e desenvolver a inteligência organizacional;
- b. OE6 (OE4FA) - CONSOLIDAR a capacidade do ensino e da formação ministrada, em regime de aulas *electronic learning* e *blended learning* de forma síncrona ou assíncrona, com recurso a plataformas digitais.

Objetivo 4

No sentido de “Promover as competências, o conhecimento e o potencial humano” (OE6FA):

- a. OE7 - ASSUMIR que as pessoas são o ativo mais importante da AFA, devendo para tal gerir com eficiência os Recursos Humanos, Materiais e Financeiros, zelando para que todos se sintam envolvidos e motivados;
- b. OE8 - AUMENTAR a participação de discentes, docentes e investigadores em programas de internacionalização;
- c. OE9 - INCREMENTAR a visibilidade da AFA a nível nacional e internacional.



LINHAS DE AÇÃO

As LA são a forma mais direta de se atingirem os OE e enquadrar as iniciativas a desenvolver. Cada OE é decomposto em LA para facilitar o alinhamento entre objetivos e as iniciativas, atividades e ações que devem ser identificadas no plano de implementação da estratégica, traduzindo-se assim na base para o desenvolvimento de planos setoriais.

a. Tendo em vista a melhoria e consolidação da qualidade do ensino e da formação ministrada será necessário desenvolver atividades que nos permitam alcançar os seguintes propósitos:



- (1) Assegurar um processo de admissão exigente, em coordenação com o Centro de Recrutamento e de acordo com as necessidades da Força Aérea, que promova uma seleção criteriosa dos melhores indivíduos para cada função específica, adequado aos elevados níveis de desempenho necessários à vida académica militar e adaptado ao perfil dos atuais candidatos;



- (2) Desenvolver as competências militares, académicas e socioculturais do corpo discente, baseadas nos valores e na identidade da Instituição;

- (3) Aumentar a frequência de conferências de forma a despertar os discentes para os novos *insights* sobre temáticas atuais e relevantes no contexto da Defesa Nacional;
- (4) Reforçar uma compreensão analítica sobre o sistema internacional e o papel das forças armadas como elemento privilegiado da política externa portuguesa;
- (5) Valorizar e reforçar o desenvolvimento das competências em Comando e Liderança, como elemento essencial para o desempenho de funções dos futuros oficiais;

- (6) Proporcionar contacto presencial com as U/O/S, fomentando o desenvolvimento do conhecimento da estrutura da instituição;



- (7) Assegurar um corpo docente qualificado, 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;

- (8) 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;
- (9) Interiorizar os princípios de excelência no processo de ensino/aprendizagem, através do cumprimento rigoroso dos requisitos e da melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;

(10) Promover novas parcerias, de acordo com os princípios orientadores do Erasmus militar, com entidades nacionais e internacionais no âmbito do ensino superior universitário, reconhecendo-as como elementos 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;



(11) Promover novas parcerias com os Estabelecimentos Militares e Policiais de Ensino Superior, visando a troca de experiência e otimização de recursos;

(12) Garantir uma formação de qualidade aos militares do Quadro Permanente, quer nos cursos estatutários de progressão na carreira quer na área do conhecimento aeronáutico;

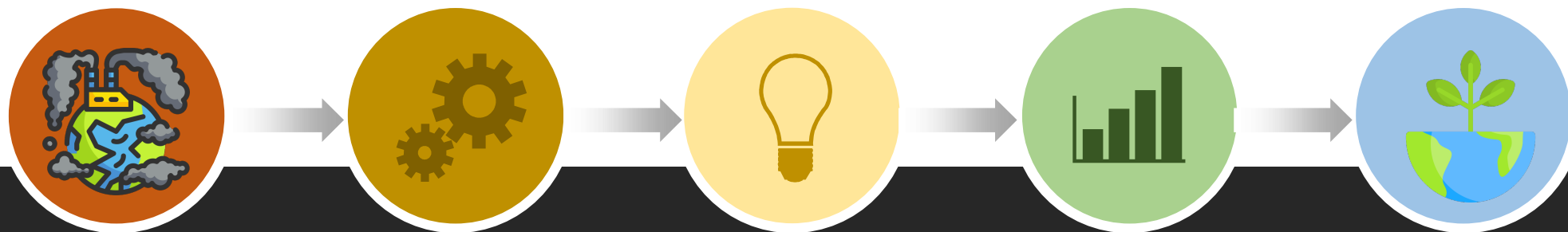
(13) Promover a otimização dos programas de ensino, tornando a componente teórica e prática consequentes, no sentido de obter maior eficiência na formação;



(14) Assegurar a modernização das plataformas de ensino, garantindo que se mantêm em concordância com os avanços tecnológicos e em linha com as melhores práticas das congéneres;

(15) Medir e avaliar o desempenho do corpo discente, em diversas fases da sua posterior carreira, de forma a adaptar os programas de ensino às reais necessidades da Instituição.

b. 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:



(1) Implementar medidas tendentes a aumentar a eficiência, reduzindo o consumo energético e o consumo de água;

(2) Promover a instalação de equipamentos que utilizem energias renováveis, nomeadamente, painéis solares para aquecimento de águas sanitárias;

(3) Implementar um sistema de gestão ambiental em conjunto com a BA1 e MUSAR;

(4) Reforçar as relações com instituições com certificação ambiental e que respeitem os princípios da responsabilidade ambiental;

(5) Promover a formação académica na área ambiental, aos diferentes níveis de ensino;

(6) Informar os militares e civis da AFA sobre a importância da gestão sustentável dos recursos.

- (1) Identificar e captar militares com reconhecidas qualificações e elevada competência, para apoiarem a AFA na sua missão enquanto docentes;
- (2) Assegurar a continuidade do desempenho de funções como docente militar, compatível com as perspetivas de gestão de carreira;
- (3) Alcançar o objetivo da contratação de professores civis em complemento da docência por militares.

c. De forma a permitir a criação de um quadro de docentes civis e militares de elevada e reconhecida competência, importa realizar todos os esforços de modo a:

d. De forma a garantir a continuidade das atividades de Investigação, Desenvolvimento, 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 Força Aérea e das Forças Armadas na sociedade:

- (4) Incentivar a participação de Órgãos, Unidades e Serviços da Força Aérea, sob coordenação da AFA, em projetos de I&D de interesse para a Força Aérea, em colaboração com a comunidade científica e industrial nacional e internacional, conjugando o ensino e a investigação com a atividade operacional.
- (3) Estimular a iniciativa de novas linhas de investigação e reforçando a cooperação com os Centros de I&D do IUM e as suas Unidades Autónomas, assim como outros centros de I&D congéneres nacionais e internacionais;
- (2) Assegurar o apoio aos processos de investigação científica;
- (1) Fomentar a articulação entre o ensino e a investigação, transformando e consolidando a AFA num centro de produção do conhecimento;

e. Tendo em vista a melhoria do processo de decisão e o desenvolvimento da inteligência organizacional importa ampliar a eficiência organizacional, a partir do uso eficiente e eficaz de sistemas de informação e criar um ambiente de tomada de decisões que garanta a excelência dos resultados da AFA, devendo para tal:



(1) Implementar o novo sistema de informação para a gestão do ensino, em coordenação com o IUM e restantes Unidades Autónomas;

(2) Otimizar a gestão da informação e identificar indicadores para auxiliar a tomada de decisão.



f. De modo a consolidar a capacidade de ensino não presencial de forma síncrona e assíncrona, com recurso a novas metodologias e plataformas, pretende-se:

- (1) Garantir a acessibilidade de docentes e discentes às plataformas digitais, a sua autonomia e integração nas aulas em regime presencial e à distância;
- (2) Aceder à rede e ao serviço de videoconferência disponibilizados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;
- (3) Ampliar e melhorar a rede *Wi-Fi*, em largura de banda e velocidade de acesso à *Internet* em todo o *campus* da AFA e alojamentos da BA1 onde são alojados os docentes e discentes da AFA;
- (4) Incentivar o corpo docente a disponibilizar os materiais de apoio ao acompanhamento das aulas em formato digital, com vista a minimizar o consumo de papel;
- (5) Atualizar o servidor alocado às plataformas tecnológicas de forma a conseguir corresponder à exigência crescente de armazenamento de conteúdos/dados;
- (6) Criar um Moodle da AFA, ligado ao IUM;
- (7) Renovar continuamente o parque informático e as infraestruturas digitais, bem como distribuir meios informáticos ao corpo docente e discente.



(1) Promover ações de formação para os seus efetivos que estimulem a comunicação, a correta gestão da informação, a operação eficiente dos sistemas de informação e que motivem a procura de soluções inovadoras;

(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 energética;

(3) Promover atividades de natureza cultural, desportiva e outras para incrementar competências sociais e o espírito de equipa;


g. Atendendo a que a gestão eficiente dos Recursos Humanos, Materiais e Financeiros deve ser um imperativo da AFA, de forma a satisfazer os seus OE e garantir os mais elevados padrões de qualidade na sua atividade:

(4) Desenvolver mecanismos organizacionais que garantam um apoio logístico com qualidade e eficiência;

(5) Patrocinar o mérito, reconhecendo e premiando o desempenho de excelência;

(6) Operar e gerir os seus meios aéreos e o armamento com eficácia e eficiência.

h. Considerando que a participação de discentes, docentes e investigadores em programas de internacionalização por via dos programas Erasmus+ e Erasmus Militar constitui um instrumento que se assume cada vez mais importante na formação dos futuros oficiais do quadro permanente, tendo em vista a participação em missões conjuntas e combinadas multinacionais, com especial destaque para a Segurança e Defesa no âmbito europeu e da NATO:

- 
- (4) Promover uma oferta estratégica de Programas e/ou Unidades Curriculares em língua inglesa destinadas a alunos estrangeiros, ao abrigo de intercâmbio internacional;
 - (5) Melhorar a flexibilidade dos currículos para facilitar o reconhecimento das competências obtidas por alunos nacionais e internacionais;
 - (6) Criar um gabinete de relações externas para a gestão do programa Erasmus+ e dos acordos bilaterais, e para apoio à preparação e execução de mobilidades de alunos, docentes, instrutores e pessoal técnico;
 - (7) Implementar uma rede de internet académica segura, com autenticação individual e integrada na rede *Eduroam*, para permitir aos utilizadores acederem de forma segura à internet através da sua autenticação institucional em qualquer entidade participante nesta rede.
 - (3) Promover a mobilidade de docentes e formadores em programas de docência e formação;
 - (2) Aumentar a participação dos investigadores da AFA em programas e redes internacionais de I&D;
 - (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;

i. Para contribuir para a melhoria da visibilidade externa da AFA, pois 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:



(2) Organizar e promover seminários científicos, técnicos e culturais e outros eventos de alta visibilidade;

(1) Utilizar técnicas de *marketing* digital, visando aumentar a visibilidade da AFA;

(3) Desenvolver 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;



(4) Melhorar a qualidade da comunicação, interna e externa, a fim de afirmar e reforçar a identidade e o prestígio da AFA na comunidade educativa do ensino superior público universitário, nacional e internacional, inserida na política de comunicação da Força Aérea.

OPERACIONALIZAÇÃO, CONTROLO E AJUSTAMENTO

- a. Tendo em vista a atingir os OE, os responsáveis pelos diversos Órgãos da AFA deverão propor um conjunto de atividades, a realizar em cada uma das suas áreas, que concorram para a concretização das respetivas LA.
- b. A Comissão de Planeamento Escolar (CPE) é responsável por analisar, avaliar e definir prioridades face aos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a sua concretização.



- c. Seguindo as melhores práticas da Gestão da Qualidade, deverão ser definidos indicadores de gestão que permitam o acompanhamento e avaliação da sua execução das atividades ao longo do tempo e quantificar os desvios verificados e os ganhos alcançados no final do período 2023/24.
- d. 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 e reajuste dos mesmos para que um novo ciclo de planeamento se inicie e um novo plano estratégico seja elaborado.

