

PLANO ESTRATÉGICO 2021-2022





ACADEMIA DA FORÇA AÉREA



Nota Introdutória

No ano da sua criação, em 1978, a Academia da Força Aérea (AFA) estabeleceu um rumo que ainda hoje se mantém inalterado e que se define pela procura constante de melhoria da qualidade na formação dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea. Ao longo dos últimos 40 anos, a AFA tem vindo a adaptar-se permanentemente às exigências da Instituição e às transformações verificadas no Ensino Superior, com o objetivo de exercitar as melhores práticas pedagógicas e proporcionar aos futuros Oficiais as qualificações e competências que os habilitem a gerir, operar e manter os sistemas de armas, tecnologicamente sofisticados e complexos, e, simultaneamente, dotá-los de uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, preparação e robustez física, moral e cívica, essenciais ao desenvolvimento de qualidades de comando, direção e chefia, nos diferentes níveis de decisão da Instituição.

As diferentes transformações verificadas no Ensino Superior Militar nas últimas décadas, nomeadamente a sua integração no sistema universitário português (1986), a adaptação ao processo de Bolonha (2006) e a implementação de um modelo de governação entre os Estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (2015) permitiram desenvolver uma profunda reforma tanto ao nível das estruturas que o integram, como nos ciclos de estudos existentes e no contexto alargado do Instituto Universitário Militar (IUM).

A evolução para o modelo atual garante a afirmação de uma matriz militar, técnica e científica de excelência, nas vertentes formativa, da investigação, do desenvolvimento, da inovação e da cooperação internacional.

O Ensino Superior Militar na AFA continuará a confrontar-se com exigências e gestão de equilíbrios externos e internos importantes para a melhoria contínua da qualidade de formação dos seus Oficiais.

Assim, face ao presente desafio, foi desenvolvido este Plano Estratégico 2021/2022 que orientará toda a atividade de gestão da AFA neste biénio e que apresenta os objetivos, as atividades e as formas que permitem a avaliação do seu grau de concretização. Este plano está apoiado na Missão, Visão, Valores e em objetivos Estratégicos e Operacionais, que decorrem das atribuições da AFA como Estabelecimento de Ensino Superior Universitário Militar, inserido no IUM, e dos objetivos Estratégicos da Força Aérea.

SINTRA, 16 de dezembro de 2020

O Comandante da Academia da Força Aérea

(original assinado)

Paulo José Reis Mateus MGEN / PILAV





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 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"

Com o objetivo de alcançar os mais elevados padrões do saber e do conhecimento para a motivação de todos quantos estudam e servem na AFA, alicerçam-se num vasto conjunto de paradigmas que caracterizam a vivência e a condição militar, expressos entre outros, no Código de Honra das Forças Armadas e que se podem sintetizar em:

- 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.
- ₱ 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.
- ← 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.
- Espírito de Corpo Adoção de um comportamento que privilegie a coesão, a solidariedade 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.
- ➡ **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.
- 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 nossos corações, materializada na forma leal, digna, íntegra e abnegada como cumprimos o nosso Dever.
- 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.
- **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.



1ª Etapa

Estabelecimento de uma visão de futuro. Este plano foi concebido para orientar o percurso de evolução da AFA, rumo a um horizonte desejado.

2ª Etapa

Alinhamento do Plano aos Objetivos Estratégicos da AFA. É este o propósito do presente plano, devendo materializar os interesses e aspirações da instituição, para se constituir num instrumento de apoio à decisão e à gestão das opções de curto e médio prazo, ainda que adaptável às contínuas mudanças da sua envolvente.

3ª Etapa

Definição dos Objetivos Estratégicos, escolhidos com a finalidade de atingir a visão de futuro projectada e alinhados com as orientações estratégicas da FA e obrigações inerentes ao ensino superior público universitário militar.

4ª Etapa

Desenvolvimento dos Objetivos Operacionais, que representam os meios para alcançar os Objetivos Estratégicos, focados no uso da máxima eficiência. É nesta fase que são definidos os métodos e processos que deverão ser utilizados para a execução das tarefas a realizar.

5ª Etapa

Implementação da estratégia, combinando as actividades que foram planeadas e estão inter-relacionadas, devendo ser colocadas em acção dentro das normas, de um calendário e um orçamento.

ESTRATÉGIA DA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

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 ímpar. 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.

Os objetivos estratégicos abaixo enunciados consubstanciam a obtenção dos mais elevados padrões de qualidade do ensino superior universitário, ao colher da atividade letiva e formativa as competências e valores fundamentais nos diferentes domínios, assegurando as indispensáveis qualidades de caráter e a atitude proativa para uma liderança responsável.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objectivo 1

Consolidar a qualidade do ensino e da formação, como forma de obter recursos humanos com competências para o desenvolvimento das exigentes atividades técnicas e, simultaneamente, liderar equipas em prol da missão, num ambiente fluido em permanente e acelerada mudança;

Objectivo 2

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;

Objectivo 3

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;

Objectivo 4

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;

Objectivo 5

Melhorar o processo de decisão e desenvolver a inteligência organizacional;

Objectivo 6

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;

Objectivo 7

Aumentar a participação de discentes, docentes e investigadores em programas de internacionalização;

Objectivo 8

Incrementar a visibilidade da AFA a nível nacional e internacional;

Objectivo 9

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.



MISSÃO

Formar os Oficiais dos Quadros Permanentes da FA



VISÃO

Uma AFA Moderna e de Referência

RESULTADO

Preparar hoje os Chefes de Amanhã

Ser Referência no Ensino Superior em Domínios Nucleares

Proporcionar Conhecimento e Desenvolvimento Fomentar Sinergias e Cooperação com Entidades Nacionais e Internacionais Patrocinar o Mérito Premiando o Desempenho de Excelência

Tecnologia Digital

Intensificar a ID&IE Aumentar a Transferência de Conhecimento Desenvolver o saber sobre os Sistemas de Tecnologia da Informação

Gestão Estratégica

Incrementar a capacidade de comando e controlo

Aumentar o Envolvimento e o Alinhamento com a Estratégia

Otimizar a Comunicação Interna

Aprendizagem e Crescimento



Corpo docente qualificado



Recursos Humanos motivados e dedicados



Infraestruturas

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico que se apresenta, representa esquematicamente os objetivos a alcançar, bem como o seu encadeamento e as relações principais de causa-efeito das diferentes etapas de construção de valor da AFA.



OBJETIVOS OPERACIONAIS

- 1. Tendo em vista a melhoria e consolidação da qualidade do ensino e da formação ministrada será necessário desenvolver atividades que permitam atingir os seguintes objetivos:
 - 1.1. Assegurar um processo de admissão exigente e adequado aos elevados níveis de desempenho necessários à vida académica militar;
 - Desenvolver as competências militares, académicas e sociais do corpo discente, baseadas nos valores da Instituição;
 - 1.3. 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;
 - 1.4. 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;
 - 1.5. 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:



- 1.6. Promover novas parcerias com entidades nacionais e internacionais no âmbito do ensino superior universitário e de acordo com os princípios orientadores do Erasmus militar, reconhecendo-os 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;
- 1.7. Garantir uma formação de qualidade aos militares do Quadro Permanente, quer nos cursos estatutários de progressão na carreira quer na área do conhecimento aeronáutico.
- 2. 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:
 - 2.1. Alcançar o objetivo da contratação de professores civis;
 - 2.2. Identificar militares, com reconhecidas qualificações e elevada competência para apoiarem a AFA na sua missão.

- 3. 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, das Forças Armadas na sociedade:
 - 3.1. Fomentar a articulação entre o ensino e a investigação, transformando e consolidando a AFA num centro de produção do conhecimento;
 - 3.2. Assegurar o apoio aos processos de investigação científica em curso;
 - 3.3. 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;
 - 3.4. Incentivar a participação de Órgãos, Unidades e Serviços da Força Aérea (FA), sob coordenação da AFA, em projectos de I&D de interesse para a FA em colaboração com a comunidade científica e industrial nacional e internacional, conjugando o ensino, investigação e actividade operacional.





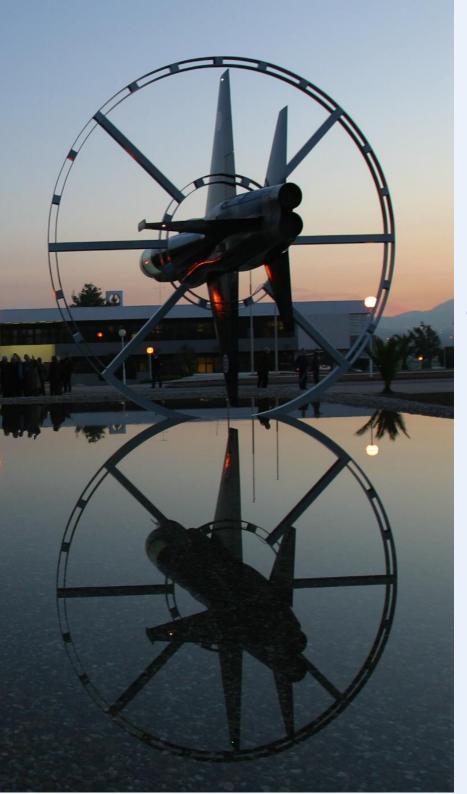
- 4. A gestão eficiente dos **Recursos Humanos**, **Materiais e Financeiros** deve ser um imperativo da AFA para satisfazer os seus objetivos estratégicos e garantir os mais elevados padrões de qualidade na sua atividade, devendo para tal:
 - 4.1. Promover ações de formação para os seus efetivos que estimulem a comunicação, a correta gestão da informação, a operação eficiente dos sistemas de informação e que motivem a procura de soluções inovadoras;
 - 4.2. 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;
 - 4.3. Promover atividades de natureza cultural, desportiva e outras para incrementar competências sociais e o espírito de equipa do efetivo;
 - 4.4. Desenvolver mecanismos organizacionais que garantam um apoio logístico com qualidade e eficiência;
 - 4.5. Patrocinar o mérito, premiando o desempenho de excelência;
 - 4.6. Operar e gerir com eficácia os seus meios aéreos e armamento.



- Tendo em vista a melhoria do processo de decisão e o desenvolvimento da inteligência organizacional importa ampliar a eficiência organizacional, a partir do uso de um maior número de sistemas de informação e criar um ambiente de tomada de decisões que maximize a eficácia e eficiência dos resultados da AFA, devendo para tal:
 - 5.1. Otimizar a gestão da informação para a tomada de decisão;
 - 5.2. Implementar um novo sistema de informação para a gestão do ensino.
- 6. 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, devendo para tal:
 - 6.1. Implementar medidas tendentes a aumentar a eficiência energética, reduzindo 30% do consumo energético e 20% do consumo de água;
 - 6.2. Promover a instalação de equipamentos que utilizem energias renováveis, nomeadamente, painéis solares para aquecimento de águas sanitárias;
 - 6.3. Criar e implantar um sistema de gestão ambiental;

- 6.4. Reforçar as relações com instituições com certificação ambiental e que respeitem os princípios da responsabilidade ambiental;
- 6.5. Promover a formação académica na área ambiental, aos diferentes níveis de ensino;
- 6.6. Treinar e informar os militares e civis da AFA sobre a importância da gestão sustentável dos recursos.
- 7. 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 do quadro permanente, tendo em vista a participação em missões conjuntas e combinadas multinacionais, devendo para tal:
 - 7.1. 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;
 - 7.2. Aumentar a participação dos investigadores da AFA em programas e redes internacionais de I&D;





- 7.3. Promover a mobilidade de docentes e formadores em programas de docência e formação;
- 7.4. Promover uma oferta estratégica de Programas e/ou Unidades Curriculares em língua inglesa destinadas a alunos estrangeiros, ao abrigo de intercâmbio internacional;
- 7.5. Melhorar a flexibilidade e a mobilidade dos currículos para reconhecimento de ECTS obtidos por alunos nacionais e internacionais.
- 8. 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:
 - 8.1. Utilizar técnicas de marketing digital, visando aumentar a visibilidade da AFA entre os candidatos nacionais e internacionais;
 - 8.2. Organizar e promover seminários científicos, técnicos e culturais e outros eventos de alta visibilidade;
 - 8.3. 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;

- 8.4. 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.
- 9. De modo a consolidar a **capacidade de ensino não presencial** recorrendo a novas metodologias e plataformas, de forma síncrona e assíncrona, pretende-se:
 - 9.1. Garantir a acessibilidade de docentes e discentes às plataformas digitais, a sua autonomia e integração nas aulas em regime presencial e à distância;
 - 9.2. Aceder à rede EDUROAM e ao serviço de videoconferência COLIBRI disponibilizados pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;
 - 9.3. Ampliação e melhoramento da rede Wi-Fi, em largura de banda e velocidade de acesso à internet em todo o campus da AFA;
 - 9.4. Incentivar o corpo docente a disponibilizar os materiais de apoio ao acompanhamento das aulas em formato digital e reduzir o consumo de papel;
 - 9.5. Atualizar o servidor alocado às plataformas tecnológicas de forma a conseguir corresponder à exigência crescente de armazenamento de conteúdos/dados;
 - 9.6. Renovar o parque informático e infraestruturas digitais, bem como distribuir meios informáticos ao corpo docente e discente.





IMPLEMENTAÇÃO

Tendo em vista a concretização dos Objetivos Estratégicos, os responsáveis pelos Órgãos de Gestão deverão propor um conjunto de atividades a realizar em cada uma das suas áreas, que concorram para atingir os Objetivos Operacionais.

A Comissão de Planeamento Escolar analisa, avalia e define prioridades face aos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para a sua concretização.



AVALIAÇÃO

A estrutura de Comando, através da sua Comissão de Planeamento Escolar, no final do ciclo de planeamento, realiza uma avaliação global quantitativa e qualitativa dos objetivos estratégicos traçados e, consequentemente, um processo de revisão dos mesmos para que um novo ciclo de planeamento se inicie e um novo plano estratégico seja elaborado.

Assim, seguindo as melhores práticas da Gestão da Qualidade e considerando a convergência e implementação de aplicações transversais ao IUM, deverão ser definidos indicadores de gestão que permitam o acompanhamento e avaliação da sua execução ao longo do tempo e, no final do biénio 2021/22, deverão ser analisados os objetivos atingidos, os desvios verificados e os ganhos alcançados, tendo em vista a realização de uma avaliação final que permita reajustar os elementos essenciais para garantir a qualidade de um futuro plano.