



FORÇA AÉREA PORTUGUESA 
ACADEMIA DA FORÇA AÉREA | SINTRA



PLANO ESTRATÉGICO 2019-2020

INTRODUÇÃO



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 (QP) da Força Aérea (FA).

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 (EESPUM) (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 (PE) 2019/2020 que orientará toda a atividade de gestão da AFA neste biénio e que apresenta os objetivos, as atividades e as métricas que permitem a avaliação do seu grau de concretização. Este PE está apoiado na Missão, Visão, Valores e em objetivos Estratégicos e Operacionais, que decorrem das atribuições da Academia da Força Aérea como Estabelecimento de Ensino Superior Universitário Militar, inserido no IUM, e dos objetivos Estratégicos da FA.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

A ACADEMIA DA FORÇA AÉREA tem por missão formar Oficiais para os Quadros Permanentes, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo-lhes para o efeito as competências adequadas ao cumprimento das missões específicas da FA e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício das 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".**



VALORES

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.
-  **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.
-  **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.
-  **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.
-  **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.
-  **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.
-  **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 privilegie a coesão, a solidariedade e a coordenação individuais, de modo a consolidar o espírito de corpo.

ESTRATÉGIA DA ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A ACADEMIA DA FORÇA AÉREA 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

- Consolidar a **qualidade do ensino e da formação** ministrada, 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;
- Garantir a continuidade das atividades de **Investigação, Desenvolvimento, Tecnologia e**

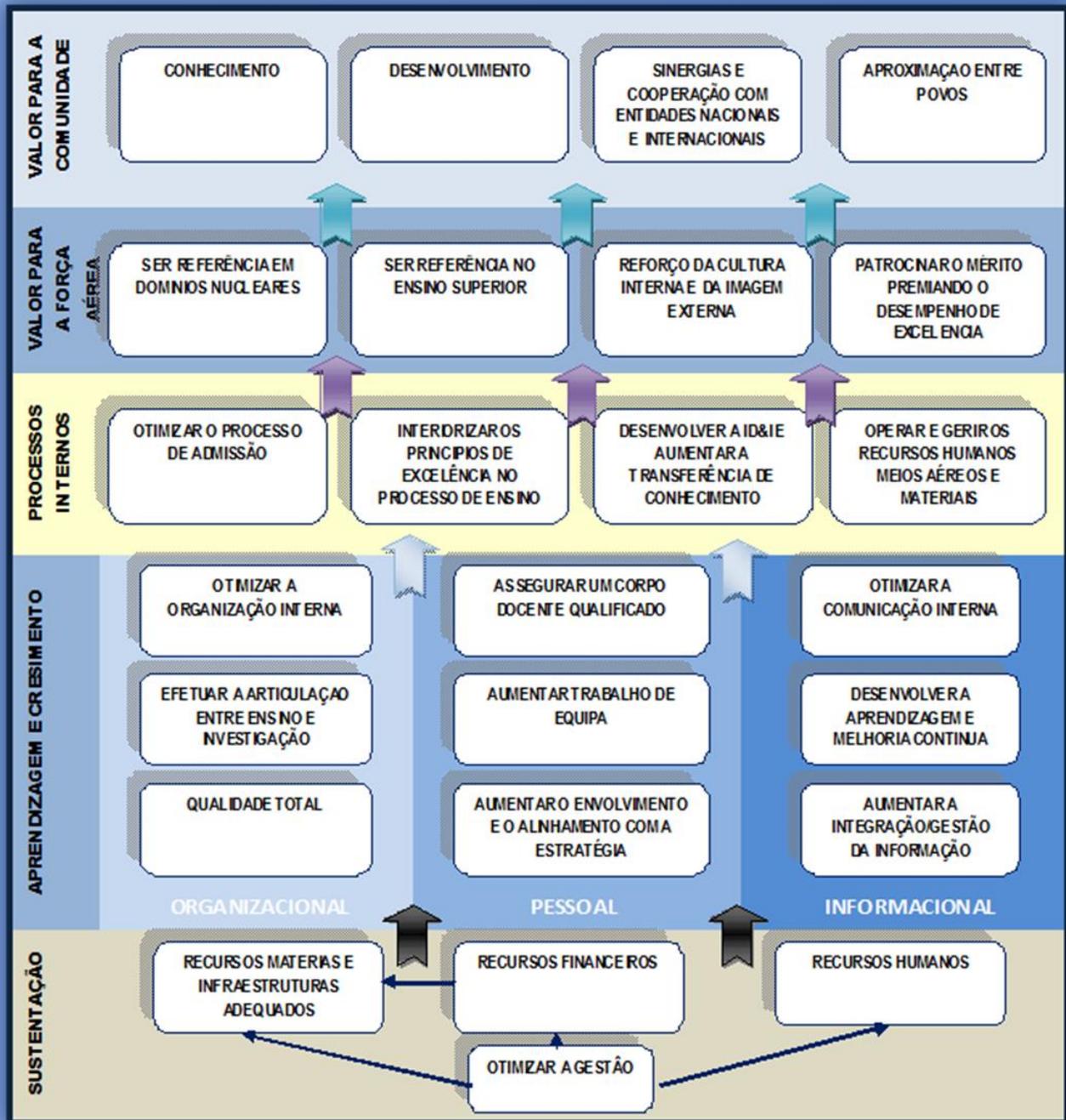
Inovação, com ênfase no domínio aeroespacial com interesse para a Defesa e Segurança, como elemento promotor da investigação científica e transferência de conhecimento para a comunidade e Indústria Nacional;

- Gerir com eficiência os **Recursos** Humanos, Materiais e Financeiros;
- Melhorar o processo de decisão e desenvolver a inteligência organizacional;
- Promover um ambiente favorável ao cumprimento consciente de requisitos ambientais necessários ao desenvolvimento sustentável.
- Promover a participação de discentes, docentes e investigadores em programas de internacionalização;
- Melhorar a visibilidade externa da AFA.



MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico a seguir apresentado representa esquematicamente os objetivos a alcançar, o seu encadeamento e as relações principais de causa-efeito das etapas de construção do valor da Academia da Força Aérea.





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;
 - 1.2 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 **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 e da sociedade:

- 2.1 Fomentando a articulação entre o ensino e a investigação, transformando e consolidando a AFA num centro de produção do conhecimento;
- 2.2 Assegurando o apoio aos processos de investigação científica em curso;
- 2.3 Estimulando a iniciativa de novas linhas de investigação;
- 2.4 Reforçando a cooperação com outros



centros de investigação homólogos ou afins;

2.5 Melhorando 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.

3. A **gestão eficiente dos Recursos Humanos, Materiais e Financeiros** deve ser um imperativo de qualquer instituição pública do ensino superior universitário para satisfazer os seus objetivos estratégicos e garantir os mais elevados padrões de qualidade na sua atividade, devendo para tal:



3.1 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;

3.2 Promover atividades de natureza cultural,

desportiva e outras que desenvolvam as competências sociais e o espírito de equipa no seio do seu efetivo;

3.3 Patrocinar o mérito premiando o desempenho de excelência;

3.4 Operar e gerir com eficácia os seus meios aéreos e armamento;

3.5 Desenvolver mecanismos organizacionais que garantam um apoio logístico com qualidade e eficiência;

3.6 Gerir de forma sustentável e integrada o património com uma dinâmica plurianual coerente de conservação, valorização e desenvolvimento.

4. 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:

- 4.1 Otimizar a gestão da informação para a tomada de decisão;
- 4.2 Implementar um novo processo de tomada de decisão organizacional (*cockpit organizacional e balanced scorecard*).

5. 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 que usam os recursos de forma ajustada à proteção do meio ambiente, por forma a obter e manter a certificação ambiental, devendo para tal:

- 5.1 Criar e implantar um sistema de gestão ambiental;
- 5.2 Promover a implementação de medidas com vista a um aumento de eficiência energética e regulação do consumo de água e fluentes;
- 5.2 Reforçar as relações com instituições com certificação ambiental e que respeitem os princípios da responsabilidade ambiental;
- 5.3 Promover a formação académica na área ambiental, aos diferentes níveis de ensino;
- 5.4 Treinar e informar os militares e civis da AFA sobre a importância da gestão sustentável dos recursos.

6. 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 da 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 sua participação em missões conjuntas e combinadas multinacionais, devendo para tal:

- 6.1 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;
- 6.2 Promover uma oferta estratégica de Programas e/ou Unidades Curriculares em língua inglesa destinadas a alunos estrangeiros ao abrigo de intercâmbio internacional;
- 6.3 Promover a mobilidade de docentes e formadores em programas de docência e

formação;

- 6.4 Aumentar a participação dos investigadores da AFA em programas e redes internacionais de I&D;
- 6.5 Melhorar a flexibilidade e a mobilidade dos currículos para reconhecimento de ECTS obtidos por alunos nacionais e internacionais.

7. **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:

- 7.1 Utilizar técnicas de marketing digital, visando aumentar a visibilidade da AFA entre os candidatos nacionais e internacionais;
- 7.2 Organizar e promover seminários científicos, técnicos e culturais e outros eventos de alta visibilidade;
- 7.3 Desenvolver e reforçar contactos com parceiros estratégicos (instituições ensino superior e empresas) para por meio da organização de eventos regulares aumentar a visibilidade da AFA.



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, conseqüentemente, 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 2019/20, 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.