



ACADEMIA MILITAR
M I L I T A R Y A C A D E M Y



PLANO ESTRATÉGICO

2017-2020

Formamos Comandantes para o futuro

Título: PLANO ESTRATÉGICO DA ACADEMIA MILITAR - 2017-2020 (PEAM-17-20).

Academia Militar

Rua Gomes Freire,

1169-203 - Lisboa, Portugal

www.academiarmilitar.pt lam@mail.exercito.pt

Índice

1. Preâmbulo.....	5
2. Missão, visão e valores.....	7
3. Caracterização organizacional.....	9
4. Objetivos, atividades e ações da AM	11
5. Linhas de ação.....	23
6. Implementação	25

(página em branco)

1. Preâmbulo



A Academia Militar (AM) é uma instituição militar secular de ensino superior, de investigação e de pensamento, com memória, mas sobretudo com futuro. A AM renova-se anualmente com a admissão de novos alunos, que serão os comandantes de amanhã e, nesse sentido, tem de viver, em permanência, num ambiente de **desafio**, de **risco**, de **inovação**, de **criatividade**, de **autonomia**, de **responsabilidade** e de **confiança**. Para formar os comandantes do futuro (do Exército e da GNR), que juram dar a vida pela Pátria, a AM dispõe de colaboradores exemplares, positivos e criativos, que transformam os problemas em verdadeiras oportunidades e em soluções exequíveis, realistas e consequentes.

O Plano Estratégico da Academia Militar 2017-2020 (PEAM-17-20) resultou de uma reflexão alargada internamente, teve em atenção o estudo “BASES PARA UMA ESTRATÉGIA” desenvolvido pelo grupo de trabalho nomeado para o efeito, no âmbito do Conselho Científico, alinhado com o preconizado para o programa “Defesa 2020”. O PEAM-17-20 traduz as opções tomadas e as prioridades atribuídas, dele decorrendo também a Diretiva Operacional da Academia Militar para o Triénio. A AM orienta a sua conduta, estabelece prioridades e afeta recursos em resultado das orientações conferidas pelas linhas de ação apresentadas na Diretiva do Comandante do Exército. É pois neste contexto que o PEAM-17-20 confere importantes orientações para o **reforço da identidade, da especificidade e da autonomia** da AM enquanto estabelecimento de ensino superior universitário militar do Exército, integrado funcionalmente no Instituto Universitário Militar.

Tendo em atenção que a missão prioritária da Academia Militar consiste em formar Oficiais para os quadros permanentes do Exército e da GNR, o PEAM-17-20 assenta em quatro pilares essenciais: **melhoria da qualidade do Ensino; consolidação da Investigação Científica; reforço da Internacionalização; e prestação de serviços à Comunidade**.

No âmbito do **Ensino**, a renovação da acreditação, o reforço do reconhecimento que foi conferido aos nossos ciclos de estudos pela avaliação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), e a determinação em disponibilizar novas ofertas pós-graduadas, constitui permanente e importante desafio de que resulta a melhoria da qualidade do Ensino e com o qual se reforça o prestígio da AM enquanto escola que forma comandantes para o futuro, desde 1790. A consolidação da especificidade da formação, simultaneamente científica, militar e comportamental, a par do reforço das ciências militares, e de novos modelos de formação para alunos nacionais e estrangeiros, implicarão ações importantes a diversos níveis, desde as questões pedagógicas à valorização e mobilidade do corpo docente, discente e pessoal não docente, passando por uma melhor gestão da informação e do conhecimento e pela otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais (em especial das infraestruturas, para as quais contribui o volumoso plano de intervenção traduzido em obras diversas que refletem e traduzem a importância que o Comando do Exército confere ao ensino, à investigação e à procura da inovação).

No âmbito das atividades de **Investigação Científica**, importa aprofundar as relações bilaterais e multilaterais que o Exército dinamiza e valorizar as principais áreas científicas, designadamente as ciências militares, produzir, criar e transferir saber, prioritariamente em prol do Exército e da GNR, disponibilizando conhecimento e valor acrescido à sociedade, especialmente nas áreas de interesse para a Defesa e a Segurança, com especial ênfase nas que sejam representativas das competências e capacidades do Exército e da GNR. Para reforçar o peso da investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I), preferencialmente no âmbito do Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL), urge explorar sinergias decorrentes de convénios, protocolos e de acordos de associação ou de cooperação, desenvolver e explorar projetos comuns, partilhar recursos e/ou equipamentos no quadro da União Europeia, da NATO, da CPLP, de acordos bilaterais ou multilaterais firmados pelo Estado Português e da Cooperação Técnico-Militar.

O reforço da **Internacionalização**, passa pela consolidação dos modelos de formação existentes (designadamente no âmbito dos PLOP), mas também por uma oferta formativa mais alargada e flexível, que vá ao encontro dos interesses de docentes e discentes e instituições de escolas congéneres internacionais. Por outro lado, interessa investir na reciprocidade de participação em eventos ou na formação de docentes e discentes, em especial com as congéneres dos países amigos, seja no âmbito do Erasmus Militar, do Erasmus Plus, ou de relações bilaterais ou multilaterais, proporcionando mais mobilidade, conhecimento, e experiência facilitadora do trabalho em ambientes multidisciplinares e multiculturais, mas sempre no quadro dos interesses do Exército, da GNR, das Forças Armadas e de Portugal.

No âmbito da **prestação de serviços à Comunidade** a prioridade deve ser orientada no sentido da transferência do conhecimento na área da segurança e defesa, através do ensino, da formação e da investigação, mas também da valorização do património histórico em resultado da sua disponibilização ao público (caso do novo museu da AM) e da participação mais ativa e transparente em atividades destinadas ao bem comum, designadamente por parte dos alunos.

Cientes dos desafios que se nos colocam, centraremos o foco e a prioridade da nossa ação de comando na responsabilidade e na confiança, de modo a fazer face ao novo ambiente de constante adaptação a novas circunstâncias e paradigmas, uma vez que, em todos os momentos do quadriénio 2017-2020 **“o amanhã começa agora”**.

Academia Militar, 24 de Março de 2017

O COMANDANTE

JOÃO JORGE BOTELHO VIEIRA BORGES
MAJOR-GENERAL

2. Missão, visão e valores

Missão

Formar Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército e da GNR e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

Visão

Afirmar a Academia Militar como escola de formação de Comandantes e instituição de ensino superior público universitário militar de referência nacional e internacional, pela excelência e especificidade do seu ensino, investigação e serviço à comunidade, em particular nos domínios de especial interesse para a segurança e defesa, alicerçada na cultura de valores e fortalecida pelo valor que confere ao Exército, à Guarda Nacional Republicana e à Sociedade.

Valores

A AM desenvolve, no âmbito da formação científica, militar e comportamental, um conjunto alargado de atividades que visam apoiar os alunos na identificação e aceitação da cultura e quadro de valores institucionalmente estabelecidos pelo Exército e pela GNR. Deste modo, pratica, incute, desenvolve e consolida nos alunos princípios intemporais específicos e indispensáveis da sua vocação, que se sistematizam nos valores que se apresentam de seguida:

Patriotismo:

Sentimento de devoção, de orgulho, de entrega, de amor e de serviço à Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida, em linha com o lema da Academia Militar: “É doce e honroso morrer pela Pátria”.

Honra:

Conduta virtuosa e íntegra, sustentada na nobreza, na honestidade, na dignidade, no respeito, na firmeza de caráter, na justiça e em ações moralmente corretas e dignas, defensoras da Pátria, dos Portugueses, da Constituição, do Estado de Direito Democrático, e da Instituição Militar.

Dever:

Compromisso de servir sempre e onde for necessário, independentemente das dificuldades ou perigos mas sempre com ética, integridade e no respeito pelos direitos dos outros.

Coragem:

Capacidade de enfrentar a adversidade ou de explorar oportunidades, na defesa de pessoas, de bens, de ideias inovadoras e de valores, mas sempre com determinação, saber e razão.

Lealdade:

Força anímica da disciplina, consubstanciada no compromisso e na prática da verdade em todas as circunstâncias, para com os superiores, pares e subordinados, na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem.

Segurança:

Direito fundamental e condição para que os cidadãos vivam em paz, democracia e liberdade e garante da independência, da integridade e da solidariedade da Pátria.

3. Caracterização organizacional

Recorrendo à metodologia da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), caracterizam-se, de seguida, os fatores internos e externos, que influenciam a AM na definição das suas opções a desenvolver no quadriénio 2017 – 2020 (Figura 1).

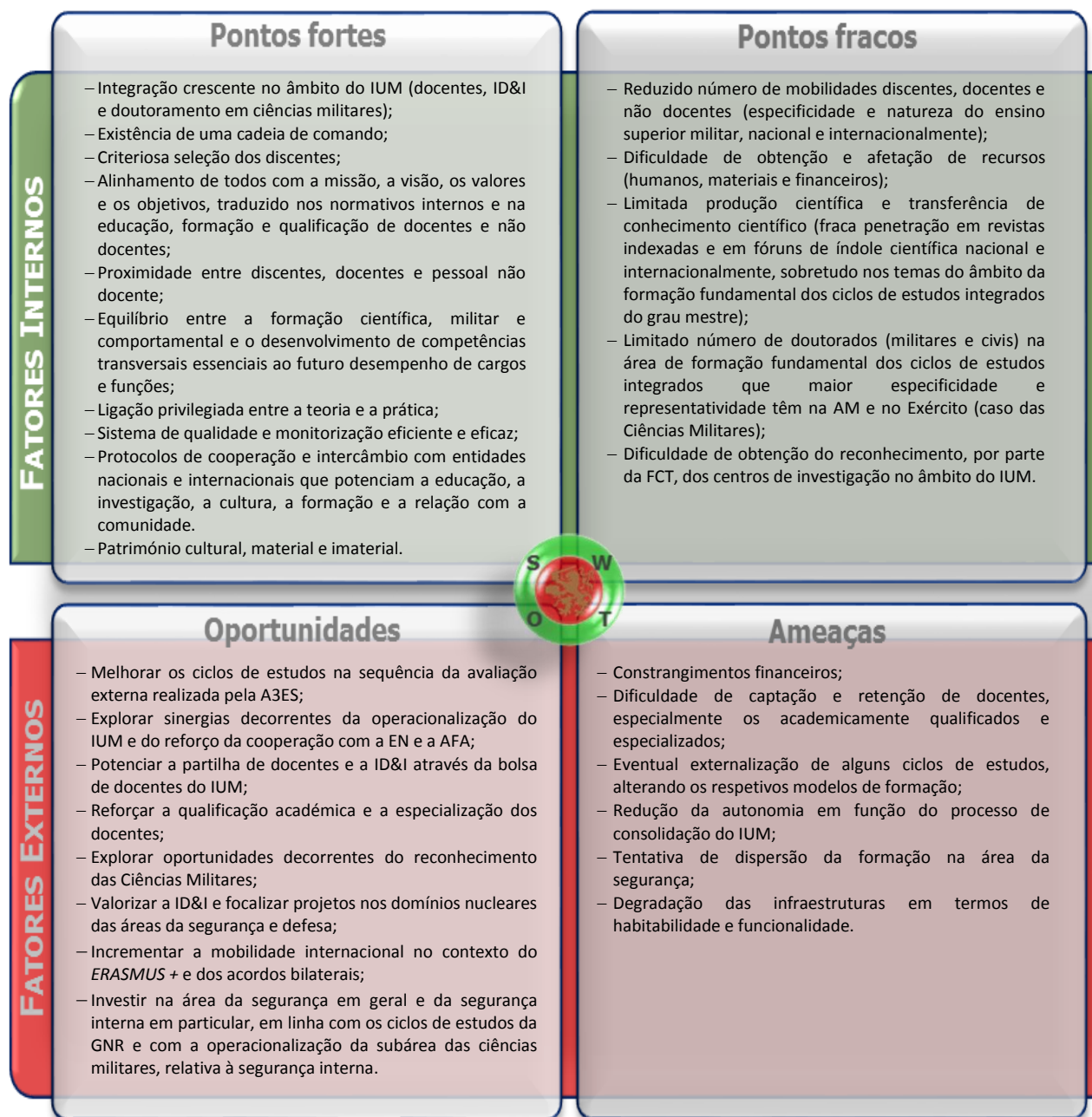


Figura 1 – Análise SWOT.

Da leitura do quadro anterior resulta uma análise à dimensão interna da AM traduzida num conjunto de pontos fortes e pontos fracos que, em princípio, a AM pode controlar, e uma outra dimensão, externa, de controlo porventura mais complexo e difícil - se não mesmo impossível, envolvendo oportunidades e ameaças.

O PEAM-17-20 pretende minimizar eventuais efeitos das ameaças através da consolidação das forças da AM e nomeadamente mobilizar e potenciar essas forças de modo a explorar oportunidades, reduzindo as fraquezas existentes, se não as conseguir eliminar.

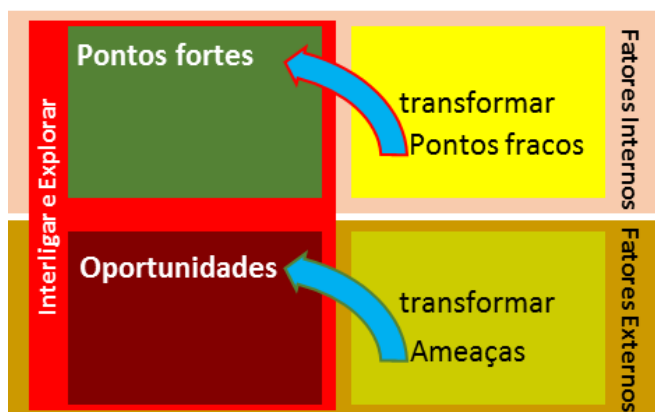


Figura 2 – Metodologia de exploração das potencialidades identificadas na análise SWOT.

4. Objetivos, atividades e ações da AM

Decorrente das opções estabelecidas pelo Exército, tendo por base o quadro legislativo (do ensino superior em Portugal e o do ensino superior militar) e a missão da Academia Militar, resultam as atividades e ações que a AM necessita desenvolver até 2020. Por isso, este plano estratégico visa:

- a. Assegurar o alinhamento conceptual das opções da Academia Militar com as opções estratégicas do Exército (tendo ainda em consideração as opções estratégicas da GNR);
- b. Identificar soluções que permitam responder aos desafios decorrentes da análise SWOT apresentada, de modo a eliminar ou reduzir os pontos fracos, potenciar vantagens conferidas pelos pontos fortes, mitigar constrangimentos e explorar as oportunidades, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino ministrado e dos diversos serviços.

Tendo em consideração os objetivos estratégicos do Exército, a missão prioritária da Academia Militar e os quatro pilares em que assenta este PEAM-17-20, a AM definiu os seguintes objetivos (OAM):

- a. OAM 1 – Afirmar o Comando e Liderança;
- b. OAM 2 – Valorizar as Ciências Militares;
- c. OAM 3 – Integrar a formação científica, militar e comportamental;
- d. OAM 4 – Otimizar processos em termos de eficiência e de eficácia;
- e. OAM 5 – Valorizar e reforçar a investigação e a internacionalização;
- f. OAM 6 – Reforçar a qualificação e explorar sinergias no âmbito do IUM;
- g. OAM 7 – Melhorar a comunicação e a organização interna;
- h. OAM 8 – Elevar a qualidade do ensino;
- i. OAM 9 – Reforçar a afirmação e a ligação da AM à Sociedade;
- j. OAM 10 – Melhorar as condições de funcionalidade e de habitabilidade;
- k. OAM 11 – Maximizar a obtenção dos recursos humanos;
- l. OAM 12 – Otimizar a gestão dos recursos materiais e financeiros;
- m. OAM 13 – Garantir adequada preservação e divulgação do património;

O mapa de objetivos que se apresenta (Figura 3), sistematiza e articula o que a AM se propõe concretizar, materializando o cumprimento da sua missão. Estas atividades visam conferir orientação às ações a desenvolver e caracterizam o processo através do qual a AM se propõe gerar valor, segundo quatro perspetivas fundamentais: os recursos, o desenvolvimento, os processos e a missão.

Na perspetiva dos **Recursos**, tendo como base fundamental o apoio ao desenvolvimento de todas as atividades a realizar, uma vez que estas se traduzem na obtenção, na gestão e na manutenção dos

recursos indispensáveis ao cumprimento da missão atribuída. Neste âmbito, assumem particular relevo os recursos humanos, materiais e financeiros, os informacionais, e os infraestruturais.

Na perspetiva do **Desenvolvimento**, consubstancia-se um conjunto de ativos de natureza Organizacional, Pessoal e Informacional. A qualidade e a valorização dos recursos afigura-se extremamente relevante nesta dimensão, consolidados por um esforço contínuo de adaptação e de melhoria, potenciando competências e aumentando o conhecimento.

Na perspetiva dos **Processos**, identificam-se os que se afiguram de maior criticidade, pelos ganhos de eficiência e eficácia que urge materializar com vista à obtenção de inequívocos incrementos de qualidade e economias de escala.

Na perspetiva da **Missão**, materializa-se o desiderato e o propósito primário e essencial da existência da AM e da nobre atividade que desenvolve: a formação dos Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da GNR, comandantes do futuro, cuja solidez de formação lhes permite encarar e vencer os desafios da modernidade.

De seguida, explicita-se o mapa de objetivos da AM, dando forma, através de cada perspetiva, do conjunto de realizações (atividades e ações a detalhar e a concretizar pelas subunidades) que materializam o cumprimento da sua Missão, consubstanciados pela visão e valores que perfilha.



Figura 3 – Mapa de Objetivos da AM.

Os objetivos da AM, constantes do mapa de objetivos, compreendem ações a desenvolver no âmbito específico de cada uma das entidades da estrutura orgânica da AM.

a. OAM 1 – Afirmar o Comando e Liderança

Alcançar níveis de excelência na formação dos Oficiais do Exército e da GNR, visando a preparação de quadros altamente qualificados para comandar em situações de risco, complexidade e incerteza, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional.

Ações a desenvolver:

- Alinhar e reforçar a identificação dos militares e civis da AM com a missão, visão e valores, bem como incrementar o seu envolvimento e dinamizar a sua participação nas diferentes atividades da AM.
- Honrar as tradições através da realização de cerimónias militares que assinalam a memória e sirvam de exemplo vivo da prática das virtudes e dos valores militares.
- Consolidar, integrar e projetar o Comando e Liderança nas dimensões do ensino, da investigação, da internacionalização, da formação militar, da formação comportamental e do serviço à comunidade.
- Promover convívios, debate e reflexões entre os Oficiais de diferentes gerações e os alunos da AM.
- Identificar e estabelecer parcerias com outras instituições no sentido de liderar iniciativas.

b. OAM 2 – Valorizar as Ciências Militares

As Ciências Militares sistematizam conhecimentos, de natureza multidisciplinar, resultantes da pesquisa científica e de práticas continuadas, relativo ao desenvolvimento das metodologias e processos de edificação e emprego de capacidades militares utilizadas na defesa, vigilância e controlo dos espaços nacionais de soberania, na resposta a crises, conflitos e emergências complexas, em operações de apoio à paz e humanitárias e em missões de interesse público.

As Ciências Militares integram como linhas de investigação, o estudo das crises e dos conflitos, a gestão das crises, o apoio à decisão e guerra de informação, o ambiente operacional, o comando, liderança e fatores humanos, a medicina operacional e as tecnologias de apoio à segurança e defesa.

Ações a desenvolver:

- Incentivar os docentes e discentes a assumirem uma atitude de busca e de constante procura de melhoria e de elevação de qualificações de modo a reforçarem competências e a obterem graus académicos, especialmente aqueles que possibilitem reforçar as capacidades e

conhecimentos nas áreas de formação fundamentais dos ciclos de estudos ministrados na e pela AM.

- Promover o desenvolvimento do ensino pós-graduado através do incremento de formações no âmbito das ciências militares, constituindo simultaneamente complemento essencial da formação ao longo da vida e possibilitar a quadros, civis e militares, resposta a necessidade de formação avançada de referência em áreas nucleares da defesa e segurança (e.g. liderança, história, relações internacionais, processos, metodologias e mecanismos de decisão de organizações internacionais).
- Investir no doutoramento em Ciências Militares e fazer a ponte com os mestrados integrados em ciências militares, com outras ações de formação e com a ID&I nesta área do conhecimento.
- Envolver a sociedade em atividades de investigação e divulgação de conhecimento em áreas nucleares da defesa nacional e segurança.
- Reforçar o acervo bibliográfico nesta área do conhecimento, não só ao nível da aquisição de livros e publicações, mas também através das assinaturas de repositórios on-line.

c. OAM 3 – Integrar a formação científica, militar e comportamental

O ensino superior militar ministrado na AM integra uma formação científica de base de índole técnica e tecnológica, uma formação comportamental consubstanciada numa sólida educação militar, moral e cívica e a formação militar, visando a preparação de Oficiais altamente qualificados no âmbito das ciências militares, com competências e capacidade para comandar, dirigir e chefiar em situações de risco e incerteza próprias das missões do Exército e da GNR, em resposta às exigências da segurança e da defesa nacional.

Ações a desenvolver:

- Fazer evoluir, reforçar e melhorar continuamente a identidade e a especificidade dos cursos, os planos de estudo e os requisitos de acreditação, reforçando o prestígio e a especificidade da AM como estabelecimento de ensino superior militar, no contexto do IUM e incrementando e valorizando o contributo da AM nas áreas de conhecimento e saberes nucleares da segurança e defesa nacional.
- Dinamizar uma cultura de permanente atualização e inovação, tendo como pressuposto base da formação dos futuros Oficiais a necessidade de integração permanente da formação científica, militar e comportamental.
- Acolher eventos e atividades que potenciem o envolvimento da sociedade, reforçar as atividades de representação especialmente em atividades culturais e de divulgação, contribuindo para que o reforço da imagem e do prestígio da AM seja associado à

especificidade da integração da formação simultaneamente académica, militar e comportamental.

d. OAM 4 – Otimizar processos em termos de eficiência e de eficácia;

A obtenção de ganhos através da otimização de processos visa criar condições para poder explorar vantagens e tornar a informação mais oportuna, melhorando o processo e o apoio à decisão. A melhoria da organização e a otimização dos processos internos permite potenciar sinergias e aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade.

Ações a desenvolver:

- Manter a operacionalidade e alargar as potencialidades das plataformas e sistemas de informação da AM, incrementando a automatização de procedimentos e a produção automática de documentos e de disponibilização de informação de apoio à decisão.
- Valorizar a utilização da informação em formato eletrónico, potenciando o sistema informático de gestão académica e incrementando o uso dos canais eletrónicos de comunicação e de partilha da informação.
- Potenciar os planos de atividades anuais, capitalizando a gestão da informação e dinamizando as lições aprendidas.
- Ajustar os diversos planos internos e treinar os que impliquem a necessidade de automatização de procedimentos, que envolvam universos diferenciados e que contribuam para a segurança e qualidade.
- Reforçar a componente tecnológica, designadamente na permanente atualização dos sistemas, das plataformas e dos equipamentos informáticos, beneficiando de economias de escala.
- Desenvolver, em parceria com o IUM, um sistema de gestão de qualidade orientado para a melhoria contínua.

e. OAM 5 – Valorizar e reforçar a investigação e a internacionalização;

As linhas de investigação que caracterizam as ciências militares são: (1) o estudo das crises e dos conflitos, (2) a gestão das crises, (3) o apoio à decisão e guerra de informação, (4) o ambiente operacional, (5) o comando, liderança e fatores humanos, (6) a medicina operacional, e, (7) tecnologias de apoio à segurança e defesa.

Incrementar a divulgação e o envolvimento de docentes e discentes nas linhas de investigação das ciências militares reforça a AM como instituição de referência do ensino superior e contribui para os objetivos e para o aumento da eficiência organizacional do Exército.

Ações a desenvolver:

- Investir em novos projetos de ID&I (em especial no CINAMIL), incrementar e dinamizar parcerias de ID&I da AM com entidades externas, nacionais e internacionais, e aumentar o número de docentes investigadores integrados noutros centros de investigação.
- Aumentar o número de participações e de apresentação de trabalhos em eventos de índole científica (i.e. seminários, colóquios, workshops e jornadas científicas), bem como o número de publicações de trabalhos em publicações científicas indexadas.
- Utilizar o ensino pós-graduado da AM como instrumento de ID&I mas também como meio de divulgação e de afirmação das ciências militares.
- Dinamizar as atividades de mobilidade de discentes e docentes e assegurar a presença da AM em encontros de escolas congéneres.
- Diversificar as ofertas de modelos de formação que sejam apelativos para as congéneres de países amigos aumentando assim, o número de docentes e discentes em contextos de investigação, de educação e de outras iniciativas de cariz internacional, muito para além do *Erasmus Militar* e do *Erasmus Plus*.

f. OAM 6 – Reforçar a qualificação e explorar sinergias no âmbito do IUM;

O incremento de qualificações dos docentes, com especial acuidade na obtenção de graus académicos na área de formação fundamental das ciências militares, só é possível no quadro do IUM. A exploração de sinergias neste âmbito proporcionará benefícios mútuos e contribuirá para o reforço da importância das ciências militares. Adicionalmente, a valorização dos recursos humanos da AM contribuirá para aumentar a atratividade e retenção das pessoas.

Ações a desenvolver:

- Utilizar o ensino pós-graduado da AM como meio de divulgação e de afirmação das ciências militares, através da focalização das formações avançadas em áreas inexistentes e cuja concretização satisfaz necessidades de formações dos Oficiais dos quadros permanentes do Exército e da GNR, bem assim como de altos quadros que necessitam preparar-se para o desempenho de cargos em organizações internacionais.
- Participar ativamente no doutoramento em Ciências Militares, quer ao nível de docentes e de discentes, quer ao nível da ID&I.
- Promover o desenvolvimento do pessoal docente e não docente.

- Ministar formação sobre segurança e saúde no trabalho.
- Elaborar planos de higiene e segurança na operação e trabalho nos laboratórios.

g. OAM 7 – Melhorar a comunicação e a organização interna;

A AM procura desenvolver atividades que possibilitem incrementar e reforçar competências e qualificações de docentes e de não docentes, em cada área, de modo a conferir novas soluções e possibilitar a rearticulação e a reestruturação de áreas funcionais.

Ações a desenvolver:

- Assegurar a comunicação e garantir que todos conhecem, no seu âmbito específico, o detalhe dos planos e demais normativos que lhe dizem respeito, de modo a potenciar soluções valorizando a proatividade.
- Otimizar os meios de apoio de modo a consolidar a instalação e o reforço dos serviços e meios de apoio em Lisboa e na Amadora, melhorando condições de habitabilidade e de funcionalidade.
- Priorizar e fundamentar as necessidades de pessoal, de modo a reforçar o efetivo existente e as capacidades da AM.
- Incrementar a organização interna e valorizar o trabalho colaborativo, reduzindo o tempo de reuniões e valorizando os momentos de partilha de conhecimento e de antecipação de dificuldades, de modo a objetivar o trabalho e a conferir maior assertividade e oportunidade às soluções que são necessárias implementar.
- Reforçar, atualizar e melhorar a comunicação eletrónica, desde o site ao portal colaborativo, passando pelo *facebook* e pelas plataformas que visam o incremento e o reforço da interação discente-docente, alicerçada em princípios pedagógicos e teorias de aprendizagem.
- Assegurar a comunicação direta aos diferentes escalões e a difusão de informação descendente sempre que tal se justifique.

h. OAM 8 – Elevar a qualidade do ensino;

A qualidade do ensino é um requisito essencial para a AM como instituição de ensino superior militar no contexto do ensino superior nacional. A procura da melhoria contínua da qualidade do ensino permite à AM prosseguir a finalidade de constituir uma referência no ensino superior militar em Portugal e no estrangeiro, enquanto escola que forma líderes para o futuro desde 1790. A melhoria da qualidade do ensino está também associada à investigação científica de qualidade e à transferência de conhecimento que a AM procura também dinamizar e valorizar.

Ações a desenvolver:

- Executar as tarefas decorrentes da conclusão da avaliação externa dos ciclos de estudos da AM (e.g. eventual elaboração de contraditório, reapreciação dos planos de estudos, melhorar a qualidade nos ciclos de estudos ministrados pela AM, atualizar o plano da qualidade da AM) e da avaliação institucional do IUM e das suas unidades orgânicas autónomas.
- Selecionar trabalhos investigação aplicada (TIA) para publicação, de entre os que apresentem classificação final de “excelente”, de modo a incentivar, dinamizar e aumentar a apresentação e publicação de trabalhos em fóruns de ID&I ou que prossigam contributos dessa natureza, reforçando o prestígio e a imagem da AM e contribuindo para a divulgação, afirmação e valorização das ciências militares no meio académico.
- Reforçar o acervo bibliográfico da AM.

i. OAM 9 – Reforçar a afirmação e a ligação da AM à Sociedade;

A localização geográfica da AM em dois aquartelamentos (Lisboa e na Amadora), implica o alargamento e diversificação da indispensável e necessária ligação à comunidade envolvente, de modo a reforçar o conhecimento mútuo e a identidade da Academia Militar, corporizando benefícios para os intervenientes envolvidos e contribuindo para o desenvolvimento social e cultural.

Adicionalmente, a AM tem a responsabilidade de aprofundar e rentabilizar a cooperação e o intercâmbio histórico-cultural e patrimonial, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, bem como a contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus.

Ações a desenvolver:

- Executar atividades que contribuam, direta e/ou indiretamente, para a divulgação da AM, para afirmar a sua missão, visão e valores na sociedade, despertando o interesse e tornando-se preferência da comunidade estudantil, aumentando sustentadamente o número de candidatos à AM.
- Disponibilizar à sociedade e dinamizar a realização de programas de formação avançada de curta duração, destinadas a instituições e serviços de referência, públicos ou privados, a quadros superiores, militares e civis, em áreas nucleares e que desenvolvam temas nucleares para a segurança e defesa nacional e que dimanem das linhas de investigação das ciências militares.
- Afirmar e reforçar o interesse, a presença e a importância da AM na Cooperação Técnico-Militar (CTM) através dos atuais e de novos modelos de formação no âmbito do Plano de

Ensino Militar em Portugal (PEMPOR). Continuar a apoiar e a consolidar o trabalho desenvolvido no âmbito da CTM na Academia Militar Marechal Samora Machel (AMMSM) e na Academia Militar do Exército de Angola (AMEX).

- Apostar na criação de um manual de identidade visual da Academia Militar como forma de afirmação da imagem e do prestígio da AM, associando a marca AM e a marca Exército a apreciações e conceitos de valor, rigor, inovação, fiabilidade e de dignidade.
- Desenvolver a história comum e a identidade pátria sob contexto histórico-cultural e patrimonial da AM, valorizando e divulgando o seu rico, vasto e heterogéneo património.
- Executar um conjunto de cerimónias internas e outras abertas ao público (e.g. Compromisso de Honra, Imposição de Insígnias, Juramento de Bandeira, Entrega de Espadas) e participar em cerimónias institucionais (e.g. 10 de Junho, Dia do Exército) que inculquem nos alunos os valores e as virtudes militares e constituam exemplo de dignidade e fator significativamente e positivamente diferenciador de querer ser Oficial do Exército.
- Envolver os alunos em iniciativas e projetos que reforcem o compromisso de responsabilidade social, designadamente no âmbito da sustentabilidade ambiental, da eficiência energética e do apoio aos mais desfavorecidos.

j. OAM 10 – Melhorar as condições de funcionalidade e de habitabilidade;

A AM tem, de entre outras, a atribuição de criar o ambiente educativo apropriado às suas finalidades. Simultaneamente, as especificidades próprias de um regime de internato, associadas à necessidade de manutenção de equipamentos laboratoriais e instalações técnicas de apoio ao ensino e à preservação de um vasto património infraestrutural e de valor histórico, aconselham a que se considere como objetivo a manutenção e a melhoria das condições de funcionalidade e de habitabilidade.

Ações a desenvolver:

- Executar um conjunto de trabalhos de manutenção, recuperação e reabilitação de infraestruturas da AM, de modo a melhorar as condições de habitabilidade e de funcionalidade (em especial das salas de aulas e auditórios), permitindo a afetação de espaços e a organização de serviços de apoio em melhores condições, com maior produtividade, maior eficiência e mais qualidade.
- Melhorar as condições de funcionalidade de espaços técnicos (e.g. laboratórios, sala de musculação), através do seu apetrechamento com os meios adequados.
- Dinamizar a elaboração de planos de manutenção e de planos de atividades de modo a otimizar a utilização daqueles espaços, a racionalizar os recursos necessários a afetar aos

trabalhos de manutenção e a reduzir os tempos de inatividade decorrentes de ineficiências de planeamento e programação.

- Dinamizar e operacionalizar o plano de modernização dos equipamentos informáticos que satisfaça os desafios da modernidade.

k. OAM 11 – Maximizar a obtenção dos recursos humanos;

O sucesso da AM decorre do comprometimento e do envolvimento de todos os que servem na AM. Importa também que a AM se adapte, em cada momento, e crie condições ao reforço e à valorização profissional e técnica dos recursos humanos, de modo a criar valor para o Exército, para a GNR, para a AM e para a Sociedade.

Ações a desenvolver:

- Diminuir os custos afetos ao serviço de docência, através do aperfeiçoamento dos protocolos vigentes com instituições de ensino superior e através do incremento de docentes militares qualificados.
- Assegurar e incentivar o fluxo de obtenção de graus académicos por docentes militares, de modo a suprir as necessidades que se vão declarando em função das carreiras.
- Apoiar, incentivar e reforçar as competências dos recursos humanos (militares ou civis) da AM.
- Alargar e dinamizar a todos os militares, os protocolos existentes entre a AM e alguns fornecedores de bens e/ou serviços localizados nas imediações da AM.

l. OAM 12 – Otimizar a gestão dos recursos materiais e financeiros;

A menor flexibilidade existente, em virtude da redução crescente dos recursos disponibilizados, determina que a sua gestão seja ponderada, criteriosa e planeada com detalhe. Através da otimização dos recursos será possível viabilizar atividades e desse modo melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade.

Ações a desenvolver:

- Alterar os padrões de consumo através da permanente sensibilização e da constante ação preventiva, e de formação ambiental, do uso judicioso dos recursos de água e energia, de modo a reduzir consumos e consequentemente, custos.
- Otimizar o controlo das existências e do estado de operacionalidade dos materiais.
- Aderir ao programa para a partilha segura do acesso à internet (i.e. conexão à rede EDUROAM) entre a comunidade de académicos e investigadores.
- Selecionar os meios materiais cujo estado de operacionalidade não seja passível de utilização em apoio ao ensino ou à formação ou no desempenho e finalidade a que respeita e prover o seu abate e evacuação.

- Planear criteriosa e antecipadamente as necessidades a suprir através do apoio de serviços e de comunicações durante os exercícios militares da AM, de modo a conferir ao Exército (e à GNR) a possibilidade de disponibilização de meios para outras missões.

m. OAM 13 – Garantir adequada preservação e divulgação do património

A AM pode valorizar o seu património histórico através da partilha e da abertura do mesmo à Sociedade.

Ações a desenvolver:

- Focalizar o planeamento e potenciar os planos de atividades e de obras de modo a possibilitar a execução de trabalhos e tarefas de manutenção periódica e de conservação preventiva de objetos, meios, equipamentos e infraestruturas, reduzindo a necessidade de intervenções posteriores, de conservação curativa e restauro, mais complexas e onerosas
- Ajustar e adequar permanentemente os planos da AM e os procedimentos que visem a preservação e a integridade das instalações.
- Valorizar e incrementar as ações de controlo e de vigilância com recurso a meios eletrónicos de vigilância e de controlo de acessos, de modo a preservar a integridade de meios e de áreas sensíveis na AM, em ambos os aquartelamentos.
- Ministras formação, potenciar e prover planos de manutenção dos equipamentos e das infraestruturas, especialmente as que requerem conhecimentos técnicos específicos (i.e. laboratórios), recorrendo às valências residentes no corpo docente.
- Reprogramar o Museu da AM, implementar e valorizar o seu núcleo central, potenciando e focalizando a exploração de sinergias decorrentes de protocolos e de outras instalações e infraestruturas do Exército.

5. Linhas de ação

A AM orienta a sua conduta tendo em consideração as linhas de ação apresentadas na Diretiva do Comandante do Exército para o triénio 2017/2019. Na prossecução dos objetivos e no cumprimento das orientações superiores, a AM desenvolve o seu esforço de modo a contribuir para a operacionalização da estratégia global do Exército (não descurando os objetivos de ensino da GNR).

Neste sentido, e considerando ainda os quatro pilares atrás referidos (melhoria da qualidade do Ensino; consolidação da Investigação Científica; reforço da Internacionalização; e prestação de serviços à Comunidade) importa dar orientações para apoio do estabelecimento de prioridades através das seguintes **Linhas de Ação**:

- Consolidar o reconhecimento dos ciclos de estudos pelas entidades externas de avaliação e acreditação do ensino superior, capitalizar o conhecimento adquirido, melhorar os requisitos essenciais à manutenção da acreditação e reforçar a identidade das ciências militares;
- Incrementar a internacionalização, tornando a AM numa referência para docentes e discentes de escolas congéneres internacionais, através da flexibilização de novos modelos de formação e planos de estudos e proporcionando aos docentes e discentes nacionais mobilidade, conhecimento, e experiência enriquecedora que facilite o trabalho em ambientes multidisciplinares e multiculturais;
- Fortalecer o reconhecimento e o prestígio da AM, designadamente nas áreas da segurança e defesa, através do incremento do envolvimento da sociedade em atividades que elevem o conhecimento e afirmem o ensino, a cultura e a formação da AM;
- Consolidar e aprofundar a cooperação privilegiada com o IUM, em especial com a Escola Naval e com a Academia da Força Aérea;
- Privilegiar a ID&I, em especial os estudos e o desenvolvimento de projetos de investigação que contribuam para a edificação de capacidades do Exército e da GNR, potenciando melhorias através da criação de sinergias com outros centros de ID&I, nacionais ou internacionais;
- Valorizar e potenciar a qualificação dos recursos humanos, incentivar e reforçar as qualificações para aumentar o número de docentes academicamente qualificados e especializados, e reduzir o número de convénios;
- Inculcar nos militares e civis da AM, desde os docentes aos discentes, uma cultura dos valores da Instituição, mas também de autonomia, de descentralização (de competências e não de responsabilidades), de iniciativa, de responsabilidade e de sentido de futuro;

- Melhorar as condições de funcionalidade e de habitabilidade das infraestruturas da AM, criando condições para a implementação do novo quadro orgânico e para o cumprimento do disposto na nova regulamentação enquadrante;
- Melhorar e reforçar a comunicação institucional, privilegiando as plataformas de comunicação eletrónicas, contribuindo especialmente para o alargamento do universo de candidatos à AM e para a divulgação e reforço da identidade e prestígio da AM, e do Exército;
- Reforçar os procedimentos e os processos relativos à qualidade, à transparência, à segurança e à gestão do risco;
- Valorizar, incrementar, preservar e divulgar o património histórico e cultural da AM (designadamente com a criação e valorização do Museu da AM).

6. Implementação

Os objetivos da AM atrás referidos compreendem atividades e ações do âmbito específico da cada uma das entidades da estrutura orgânica da AM. Para cada objetivo contribuirão atividades e ações de diversas entidades da estrutura orgânica principal da AM, as quais são detalhadas em diretiva interna, objeto de registo na plataforma informática *Enterprise Project Management* (MS-EPM).

No conjunto das atividades que constituem cada um dos objetivos arrolados são designadas entidades primariamente responsáveis, as quais asseguram a coordenação e o desenvolvimento de cada ação, respondendo pelas mesmas.

A monitorização e o controlo dos resultados conseguidos será efetuado com recurso à plataforma informática MS-EPM, avaliando-se a sua execução através da medição do grau de desenvolvimento das atividades e ações. Para o efeito designaram-se elementos em diferentes níveis de responsabilidade e em diferentes patamares de execução, de modo a registar as tarefas realizadas e que, no seu conjunto, determinam a concretização das atividades que, por sua vez, materializam o alcançar dos objetivos.

Periodicamente serão efetuados relatórios de progresso, importando que a evolução do desenvolvimento das atividades vá sendo consubstanciada através do correspondente registo, por forma a permitir relatórios fiáveis e mais concretos.



ACADEMIA MILITAR
M I L I T A R Y A C A D E M Y

Rua Gomes Freire,
1169-203 - Lisboa, Portugal
Telefone: 213 186 900
www.academiarmilitar.pt | am@mail.exercito.pt