



Instituto Universitário Militar

Diretiva Estratégica Setorial

2023-26

INDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	2
1. ENQUADRAMENTO	4
2. MISSÃO	6
3. VALORES	6
4. VISÃO	7
5. TEMAS ESTRATÉGICOS	7
6. ANÁLISE DA ENVOLVENTE	8
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SETORIAIS e LINHAS DE AÇÃO	11
8. COORDENAÇÃO E CONTROLO	18

NOTA INTRODUTÓRIA

A Diretiva Estratégica do Instituto Universitário Militar (IUM) para o triénio escolar correspondente aos anos letivos 2023/2024 a 2025/26, resulta de um processo de reflexão interna que comprometerá a Instituição com os seus objetivos estratégicos, cuja concretização exige o esforço e articulação de todos.

Num mundo em rápida mudança, crescente imprevisibilidade, volatilidade, e num ambiente de emergência de novos conhecimentos e tecnologias, compete ao IUM promover a reflexão sobre o futuro da formação dos seus alunos, militares e civis, num contexto de permanente evolução do conhecimento militar. Assim, os objetivos estratégicos que estabelecemos nesta diretiva, devem ser entendidos como estruturantes para se assegurar que o IUM e o Ensino Superior Militar (ESM) contribuem de forma decisiva para o sucesso das Forças Armadas (FFAA), da Guarda Nacional Republicana (GNR) e da sociedade em geral.

Neste contexto e como foco principal da atividade de índole estratégica, este plano integra uma vertente interna e uma vertente externa. A vertente interna visa consolidar a orgânica do ESM através do aprofundamento da cooperação e desenvolvimento de sinergias entre as diversas unidades que integram o IUM, com vista à melhoria da qualidade do ensino e no reforço da atividade de investigação. A vertente externa visa alavancar a atratividade do IUM através da criação de conhecimento útil e inovador na área científica das Ciências Militares e da disponibilização do conhecimento à sociedade. Estas vertentes derivam das linhas estratégicas definidas pelo Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), no reforço das ligações aos ramos e GNR, e na cooperação com instituições universitárias nacionais e internacionais, procurando a criação de sinergias e ganhos de eficiência e eficácia.

A operacionalização desta diretiva baseia-se nos valores da instituição, na concretização dos objetivos definidos através das linhas de ação estipuladas para que o processo decorra de forma integrada, para incrementar a qualidade do ensino, da investigação e a produção científica. Os resultados da sua concretização vão depender do compromisso de todos os intervenientes com os objetivos traçados.

Assim e após ter sido ouvido o Conselho Diretivo do IUM, em sede de reunião de 25 de janeiro de 2024, a presente Diretiva assume-se como um instrumento fundamental para reforçar a qualidade da formação dos militares da Marinha, do Exército, da Força Aérea e da Guarda Nacional Republicana, no quadro de transformação evolutiva e de aperfeiçoamento contínuo do modelo de ensino, sua avaliação e acreditação, e para aprofundar a cooperação nacional e internacional. Neste contexto, de acordo com as linhas de orientação estratégica para o ensino superior, e em linha com os melhores paradigmas de modernização e inovação tendentes à afirmação das Ciências Militares enquanto corpo organizado e sistematizado de conhecimentos transdisciplinares autónomo, o IUM colocará o ESM a par dos referenciais cimeiros em termos académicos nacionais e internacionais.

Na sequência do percurso que tem vindo a ser trilhado, deve reiterar-se o esforço no seguimento do caminho da excelência, o qual tem contribuído para a afirmação da identidade e credibilidade dos processos pedagógicos e do ensino, conforme refletido nos diversos textos dimanados pelas entidades que detêm a responsabilidade de avaliação e acreditação dos ciclos de estudos conferidos pelo IUM.

Lisboa, 25 de janeiro de 2024

O Comandante do Instituto Universitário Militar



Herminio Teodoro Maio
Tenente-general

1. ENQUADRAMENTO

A presente Diretiva Estratégica aplica-se ao triénio correspondente aos anos letivos 2023/2024 a 2025/2026, tendo como elemento de partida a Diretiva Estratégica do EMGFA 2023/2026 e como elementos orientadores: a Diretiva Estratégica Setorial para o Ensino Superior Militar 2022/2025, as Linhas Gerais de Orientação para o IUM, nos planos científico, pedagógico e patrimonial (2023), as orientações do Ministério da Ciência Tecnologia e do Ensino Superior, o relatório de autoavaliação de julho 2023, realizado no âmbito da avaliação institucional, e respetivas recomendações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e da Direção Geral de Ensino Superior (DGES), no âmbito dos processos de acreditação institucional e dos Ciclos de Estudo do IUM, a fim de garantir uma continuidade harmoniosa; e ainda a visão estratégica de todas as entidades que contribuíram para o seu desenvolvimento.

O início do Ciclo de Estudos de Doutoramento em Ciências Militares e dos novos Cursos de Formação de Sargentos, conducentes ao Diploma de Técnico Superior Profissional em 2020, vieram dar corpo à plenitude da estrutura conceptual do IUM, definida no Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, permitindo que a presente diretiva se centre na consolidação destes ciclos de estudos e no desenvolvimento da Instituição.

Como parte deste desenvolvimento, importará atender às crescentes complexidades decorrentes da envolvente externa e do seu impacto nos processos educativo, científico e organizacional. Nesta perspetiva e após a homologação do Regulamento Interno do IUM através do Despacho n.º 12937/2022, de 9 de novembro, da Ministra da Defesa Nacional, urge concluir o processo de alteração e aprovação de alguns documentos estruturantes para o IUM, como é o caso dos Decretos Regulamentares e Regulamentos Internos das Unidades Orgânicas Autónomas Universitárias (UOAU).

Neste sentido, o presente documento contempla objetivos e linhas de ação de aplicação transversal ao IUM, mantendo-se a autonomia das UOAU em definirem as suas próprias diretrizes ou planos estratégicos, alinhados com as diretivas de planeamento dos respetivos Ramos.

De modo a assegurar a clareza concetual e a coerência das ações, a elaboração desta Diretiva Estratégica parte do pressuposto de que os docentes e os discentes fazem parte de um processo proativo de ensino-aprendizagem comum, que permite, de modo reflexivo e comprometido com a busca da excelência, com pensamento crítico e confronto de ideias, promover a consolidação de saberes prévios e, simultaneamente, estimular a aquisição de novos conhecimentos, culminando na transformação positiva das pessoas e das instituições.

Para esse efeito, adotam-se quatro perspetivas de gestão estratégica de natureza genética, estrutural, operacional e de missão, bem como os correspondentes temas estratégicos – interdisciplinaridade, eficiência, flexibilidade e eficácia – que representam as ideias-chave destinadas a orientar o processo de execução estratégica, em cada uma das perspetivas.

Estes temas estratégicos, bem como o quadro de valores que pauta a atuação de todos os que participam no ESM, constituem o enquadramento conceitual que baliza, numa perspectiva de médio e longo prazo, a forma como o IUM, cumpre a sua missão neste domínio.

Instigada por uma atitude determinada e de afirmação constante de valores militares que promovam o desenvolvimento desta visão, esta Diretiva Estratégica materializa-se segundo três temáticas estratégicas específicas:

- Garantir recursos e processos de sustentação das atividades do IUM
- Expandir a rede de interesses do IUM na comunidade académica
- Maximizar as oportunidades existentes para a melhoria do IUM

Nesse sentido, a avaliação da conjuntura específica que sustenta a DESIUM, assenta numa análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) do ambiente estratégico, com o intuito de identificar os objetivos estratégicos setoriais prioritários, que visam aproveitar as oportunidades e superar as ameaças da conjuntura atual, bem como explorar as potencialidades e colmatar as vulnerabilidades neste domínio.

Os objetivos estratégicos assim deduzidos, respeitam as perspetivas de gestão adotadas e enquadram-se nas orientações estratégicas estabelecidas para a elaboração desta Diretiva, permitindo a construção do mapa estratégico (Anexo A) que traduz e explicita graficamente a estratégia formulada.

2. MISSÃO

O IUM desenvolve atividades de ensino, investigação, apoio à comunidade, cooperação e intercâmbio com a finalidade de formar os oficiais e sargentos dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo-lhes as competências adequadas ao seu desempenho, e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção, chefia e estado-maior. Desenvolve e difunde conhecimento científico na área da segurança e defesa útil para a sociedade.

3. VALORES

O IUM, é herdeiro das tradições, valores, normas e cultura, dos Institutos Superiores Militares que o antecederam, circunstância que importa dar continuidade e valorizar.

Neste racional e para o cumprimento da missão enunciada, os valores que a seguir se enunciam constituem o referencial determinante da atuação de discentes, docentes e não docentes, os quais devem pautar a atuação de todos e de cada um:

A **lealdade** traduz-se na prática da franqueza e da sinceridade para com todos os que servem nas FFAA e na GNR, tanto em situações de serviço como fora dele, constituindo-se como a base da solidariedade.

A **integridade** relaciona-se com a assunção de responsabilidades e concretiza-se através da transparência, honestidade e justeza das decisões e dos atos, originando também um sentimento de fortalecimento do moral próprio.

Honestidade académica, no ensino e na investigação suportados pela ética, espírito crítico e independência intelectual.

Transparência na ação, materializado no ensino, na investigação, cooperação, intercâmbio, apoio à comunidade e na análise e avaliação dos resultados do trabalho produzido, com transparência e objetividade na avaliação dos vários processos, e a procura da permanente melhoria através do sistema interno de garantia de qualidade.

Compromisso com FFAA, GNR e sociedade revela-se no comportamento de cada um e na integração e participação de todos, na busca de soluções de problemas complexos, num inovador e desafiante contexto académico-científico-militar, que nos impele a apostar nos valores e a reforçar a cooperação como fator de excelência.

4. VISÃO

Tendo como referência a missão e os valores que a alicerçam, a visão do Comandante do IUM traduz-se na seguinte expressão:

“Afirmar o IUM como instituição de ensino superior credível, distinta e atrativa na formação avançada e investigação em Ciências Militares, como domínio científico com utilidade para a sociedade.”

5. TEMAS ESTRATÉGICOS

Para auxiliar à concretização da visão, defini três orientações estratégicas, que norteiam a prossecução dos objetivos estratégicos setoriais, estabelecendo guias de orientação para o processo de execução a implementar, nomeadamente:

5.1 Garantir recursos e processos de sustentação das atividades do IUM

Esta orientação estratégica implica adotar mecanismos que, através da coesão e empenhamento dos envolvidos, permitam acompanhar as alterações normativas no âmbito do ensino superior. Igualmente, é necessário desenvolver novas atividades que primem pela eficiência e que passem pela elaboração e aperfeiçoamento de processos, normas e demais legislações, bem como pela rentabilização dos recursos existentes e captação de novos, de forma a superar as dificuldades em pessoal. Neste sentido, a implementação de uma rede integrada de gestão académica contribui para o reforço das competências ao nível do planeamento, e da organização e controlo das atividades académicas, permitindo, desta forma, uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos humanos e materiais afetos ao IUM.

5.2 Expandir a rede de interesses do IUM na comunidade académica

No âmbito desta orientação estratégica, é imperioso que todos se sintam envolvidos e participem de forma transversal nos processos do ESM. Para esse efeito, importa reforçar a confiança e a reputação das Ciências Militares, através da garantia externa da qualidade e da acreditação de programas educativos desenvolvidos por modelos de cooperação institucional transnacional, em conformidade com as normas e diretrizes europeias. Consequentemente, importa integrar o IUM nas ofertas formativas e oportunidades de investigação em áreas formativas complementares às Ciências Militares.

5.3 Maximizar as oportunidades existentes para a melhoria do IUM

Esta orientação estratégica remete para a adoção de uma postura ativa de abertura ao exterior, que permita dinamizar parcerias na linha de projetos de ID&I nacionais e internacionais, e maximizar o seu aproveitamento para a valorização do ensino superior. Por conseguinte, o foco desta orientação estratégica reside no aproveitamento das oportunidades.

6. ANÁLISE DA ENVOLVENTE

O processo de planeamento estratégico é dinamizado de forma aberta, identificando os diversos intervenientes, bem como a sua influência e ação no contexto da envolvente externa e interna.

Esta análise é efetuada tendo em vista a dinâmica de adaptabilidade e de agilidade que o Ensino Superior Militar necessita de ter, de modo que, proactivamente, possa acompanhar a evolução e as melhores práticas do ensino superior, constituindo-se, também por esta via, como fator de afirmação da identidade e de credibilidade, contribuindo positivamente para a imagem das FFAA e da GNR na sociedade.

Tendo por base o cruzamento da envolvente interna com a envolvente externa, dos elementos descritos na matriz da página seguinte, identificam-se os objetivos estratégicos setoriais (OES) que concretizam a visão e que asseguram o alinhamento organizacional com o meio envolvente.

	Envolvente Externa	Envolvente Interna	
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Adaptar o sistema de ensino, flexibilizando-o, e diversificando os modos de ensino.</p> <p>O2: Explorar projetos nos domínios nucleares das áreas da defesa e segurança, atualizando e maximizando a capacidade de duplo uso.</p> <p>O3: Flexibilizar os modelos de intercâmbio, mobilidade internacional no contexto do programa ERASMUS + e, no âmbito dos acordos bilaterais a estabelecer.</p> <p>O4: Capitalizar o conhecimento e capacidades residentes nas FFAA e na GNR em prol da formação militar de qualidade.</p> <p>O5: A confiança dos portugueses na Instituição Militar e no Ensino Superior Militar.</p> <p>O6: A acreditação dos ciclos de estudos universitários, pelas possibilidades de afirmação do IUM, e das melhorias para o Ensino Superior Militar que possam ser identificadas no âmbito deste processo reflexivo.</p> <p>O7: Dependência do reconhecimento científico e da acreditação por parte das entidades certificadoras de ID&I.</p> <p>AMEAÇAS</p> <p>A1: Desconhecimento generalizado da sociedade relativamente à especificidade da organização militar.</p> <p>A2: Abrandamento das Relações Bilaterais que permitam a troca de conhecimento e experiências.</p> <p>A3: Aumento da competição externa no âmbito das disciplinas que integram as Ciências Militares.</p> <p>A4: Dificuldade em concorrer com outras Instituições de Ensino Superior na angariação de docentes e discentes.</p>	<p>POTENCIALIDADES</p> <p>P1: Integração funcional e académica das unidades orgânicas do IUM.</p> <p>P2: Alinhamento através de compromisso funcional com a missão, a visão, os valores e objetivos, traduzido nos normativos internos, ensino, formação e qualificação de docentes e não docentes.</p> <p>P3: Equilíbrio entre a formação científica, militar e comportamental e o desenvolvimento de competências transversais essenciais ao futuro desempenho de cargos e funções nas FFAA e na GNR.</p> <p>P4: Existência de protocolos de cooperação e intercâmbio com entidades nacionais e internacionais que potenciam ensino, investigação, formação e relação com a comunidade.</p> <p>P5: Implementação de um sistema de qualidade e monitorização eficiente e eficaz dos processos académicos, científicos e pedagógicos.</p> <p>P6: Existência de Centros de Investigação com autonomia, mas integrados e coordenados, com competências especializadas e específicas que são um garante da capacidade de ID&I.</p> <p>Usar POTENCIALIDADES para aproveitar OPORTUNIDADES</p> <p>OES5: INCREMENTAR a investigação e a inovação no IUM</p> <p>OES6: REFORÇAR a internacionalização do IUM e abertura à sociedade</p>	<p>VULNERABILIDADES</p> <p>V1: Elevada mobilidade de discentes, docentes e pessoal não docente no IUM.</p> <p>V2: Dificuldade de obtenção e afetação de recursos (humanos, materiais e financeiros).</p> <p>V3: Limitada produção e transferência de conhecimento científico.</p> <p>V4: Limitado número de doutorados em áreas de maior especificidade.</p> <p>V5: Inexistência de doutorados em Ciências Militares nas Comissões de Avaliação Externa da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).</p> <p>V6: Falta de definição de um “Painel de Avaliação”, pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), na área de “Ciências Militares”.</p> <p>V7: Formação prática de aplicação dos conhecimentos adquiridos condicionada aos meios disponíveis.</p> <p>Usar OPORTUNIDADES para reduzir VULNERABILIDADES</p> <p>OES2: CONSOLIDAR a garantia da qualidade dos ciclos de estudo e do Ensino</p> <p>OES3: INTEGRAR o IUM nas redes de conhecimento.</p>
		<p>Usar POTENCIALIDADES para evitar AMEAÇAS</p> <p>OES1: MELHORAR as qualificações dos colaboradores do IUM</p> <p>Minimizar VULNERABILIDADES para evitar AMEAÇAS</p> <p>OES4: APOIAR a modernização de meios e o desenvolvimento de competências para a transição ecológica, digital e energética</p>	

|



7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SETORIAIS e LINHAS DE AÇÃO

Os objetivos estratégicos adotados para a presente Diretiva, enquadram-se no objetivo estratégico da DEEMGFA de incrementar o reconhecimento e o prestígio do IUM, definindo um conjunto de linhas de ação com enfoque na dinamização de atividades de ensino e investigação científica, na promoção da qualificação do corpo docente e no estabelecimento de relações de colaboração, premissas que constituem um desafio para o futuro das FFAA e da GNR.

A caracterização do ambiente interno, foi efetuada através de uma análise das potencialidades e vulnerabilidades dos vários órgãos do IUM, envolvendo os responsáveis dos órgãos setoriais.

A matriz da análise SWOT permitiu identificar os seis objetivos estratégicos setoriais, que visam aproveitar as oportunidades da conjuntura atual, colmatando as vulnerabilidades e explorando as potencialidades internas, de forma a superar as ameaças que se antecipam.

No sentido de estimular o cumprimento da missão, a visão do Comandante do IUM consubstancia-se na prossecução dos seguintes três temas estratégicos, que integram os objetivos identificados e balizam a atuação do IUM:

- **Garantir recursos e processos de sustentação das atividades do IUM**

OES 1: MELHORAR as qualificações dos colaboradores do IUM

OES 4: APOIAR a modernização de meios e o desenvolvimento de competências para a transição ecológica, digital e energética

- **Expandir a rede de interesses do IUM na comunidade académica**

OES 2: CONSOLIDAR a garantia da qualidade dos ciclos de estudo e do Ensino

OES 3: INTEGRAR o IUM nas redes de conhecimento

OES 6: REFORÇAR a internacionalização do IUM e abertura à sociedade

- **Maximizar as oportunidades existentes para a melhoria do IUM**

OES 5: INCREMENTAR a Investigação e a Inovação no IUM

OES 6: REFORÇAR a internacionalização do IUM e abertura à sociedade

Esta orientação estratégica remete para a adoção de uma postura ativa de abertura ao exterior, que permita dinamizar parcerias na linha de projetos de ID&I nacionais e internacionais, e maximizar o seu aproveitamento para a valorização do ensino superior. Por conseguinte, o foco desta orientação estratégica reside no aproveitamento das oportunidades.

Os resultados que se desejam alcançar com a implementação da diretiva estratégica decorrem dos objetivos estratégicos definidos, os quais expressam as intenções estratégicas, de forma a permitir a sua comunicação aos colaboradores, auxiliando a direcionar a sua atividade, sendo traduzidos em linhas de ação, definidas com a finalidade de orientar o caminho a percorrer para a prossecução dos objetivos.

OES 1: MELHORAR as qualificações dos colaboradores do IUM

Este objetivo estratégico visa estabelecer e colocar em execução um plano que garanta a integração de um maior número de doutorados e a retenção dos existentes no IUM, incentivando a valorização, disponibilidade e a qualificação do corpo docente. O IUM deve pautar-se pela existência de um corpo docente com as qualificações adequadas às necessidades da oferta formativa e de ensino, promovendo a criação de oportunidades para a valorização pessoal e aquisição de conhecimento. Em complemento, o IUM deve garantir que todos os seus colaboradores não docentes adquiram e desenvolvam as suas competências para apoiar as suas atividades.

LA 1.1 – Reforçar o corpo docente militar e civil do IUM, através de pessoal qualificado nas áreas científica, técnico-profissional e pedagógica e identificados com a cultura organizacional

Esta linha de ação visa a valorização técnico-profissional e pedagógica do corpo docente afeto ao ESM através de medidas relacionadas com a valorização da função de docente militar, incentivos à formação, estabilidade profissional e reconhecimento dos docentes militares e civis. Visa, ainda, recorrer à contratação de docentes civis qualificados e aumento das suas qualificações académicas.

LA 1.2 – Valorizar e qualificar os colaboradores (docentes e não docentes) militares e civis

Esta linha de ação visa promover a criação de protocolos que possibilite a partilha de docentes entre instituições de ensino superior a qual, para além de otimizar os recursos humanos, poderá constituir-se como um fator motivacional acrescido do corpo docente. Valorizar a função de professor militar e adequar as qualificações dos quadros não docentes em apoio à atividade académica.

LA 1.3 – Fomentar a mobilidade dos docentes do ESM

Esta linha de ação visa aumentar a cooperação e as sinergias entre as diferentes Unidades Orgânicas do IUM relativamente à partilha de docentes, com vista a melhorar a eficiência do sistema formativo, partilha de conhecimento e aumento da produtividade do corpo docente afeto ao ESM.

OES 2: CONSOLIDAR a garantia da qualidade dos ciclos de estudo e do Ensino

Este objetivo estratégico visa assegurar a valorização e a qualidade das atividades académicas desenvolvidas, proporcionando as condições necessárias ao reforço do reconhecimento externo da qualidade do ensino, e do compromisso institucional na valorização pessoal e profissional dos militares que servem nas FFAA e na GNR.

Realça-se, neste OE, a importância de consolidar a gestão académica integrada, no quadro do controlo da qualidade, com fluxos de informação que suportem os processos e a tomada de decisão relativos ao ESM.

LA 2.1 – Cumprir os requisitos de acreditação dos ciclos de estudos

Esta linha de ação visa garantir o cumprimento dos requisitos de acreditação dos ciclos de estudos do ESM, através do aumento do rácio de professores doutores e da adoção de estratégias pedagógicas de aprendizagem centradas no aluno com recurso a metodologias ativas e estratégias de avaliação consequentes.

Por outro lado, pretende-se alinhar os ciclos de estudos com o *Sectoral qualifications framework for the military officer profession (SQF MILOF)* com vista a garantir a mobilidade dos estudantes, no âmbito do programa ERASMUS Militar, a comparação e equiparação das qualificações obtidas com outros estados-membros (EM) e, acima de tudo, a interoperabilidade das forças com outros EM. No mesmo racional, pretende-se que os ciclos de estudos tenham valorização científica que permita a sua qualificação no âmbito do sistema nacional de qualificações, de acordo com as orientações e requisitos definidos pela Direção Geral do Ensino Superior (DGES).

Os ciclos de estudos devem ser adaptados para cumprir os requisitos legais, assegurando ainda assim, a satisfação das necessidades formativas institucionais. Na garantia desta qualidade é essencial a avaliação dos resultados da aprendizagem de todos os ciclos de estudos, sendo uma opção essencial para garantir a eficaz monitorização dos níveis de sucesso do ensino, viabilizando ainda o ajustamento eficiente dos recursos disponíveis. Para atingir este desidrato, têm de ser criadas as condições, para que através do processo de certificação, os cursos sejam qualificantes e devidamente certificados.

LA 2.2 – Desenvolver um modelo de SIGQ do IUM

Esta linha de ação visa garantir a melhoria contínua do IUM, através da implementação, manutenção e consolidação de um sistema de gestão da qualidade do ensino e da formação, e que o mesmo seja operacionalizado de forma a acompanhar a implementação cíclica dos cursos, permitindo assim a sua melhoria contínua.

LA 2.3 – Garantir a satisfação das necessidades do ensino e da formação das FFAA e da GNR

Esta linha de ação visa aplicar ao ESM ferramentas que permitam avaliar em que medida o ensino está a responder às expectativas dos alunos e formandos, às necessidades das instituições. Visa ainda melhorar a capacidade de continuar a fazê-lo, promovendo assim a qualidade do produto da formação, ou seja, que o ESM vá ao encontro das expectativas e dos requisitos dos seus destinatários ou clientes, os alunos, as FFAA e a GNR. As estratégias de ensino e de avaliação devem ser otimizadas, centrando-as no aluno.

OES 3: INTEGRAR o IUM nas redes de conhecimento

Este objetivo estratégico visa estabelecer, consolidar e aprofundar a partilha do conhecimento interno entre as diferentes Unidades Orgânicas do IUM.

O desenvolvimento tecnológico das últimas décadas alterou significativamente a capacidade de aceder, pesquisar, armazenar e partilhar a informação, pelo que se pretende reforçar o acesso, a docentes e discentes, às bases e aos centros de excelência do conhecimento, e continuar a promover o desenvolvimento de produção científica, e organizar e dinamizar comunidades de aprendizagem.

Através das tecnologias da informação e comunicação (TIC), pretende-se ainda garantir as condições para a implementação da formação em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), no âmbito do ESM, como mais uma via para a formação e ensino, designadamente na produção de e-conteúdos, numa lógica de qualidade sustentada na sua eficiência e eficácia, que se considera vantajosa face à realidade da organização militar e do contexto sociocultural do país.

LA 3.1 – Fomentar processos de partilha de informação e de construção do conhecimento

Esta linha de ação visa a melhoria dos fluxos de informação que suportam os processos de tomada de decisão e realização da formação do ESM. Para isso, torna-se necessário identificar os fluxos de informação formais e informais existentes e, através de um processo colaborativo de análise e da sua integração com as bases do conhecimento, proceder à sua harmonização numa lógica de melhoria contínua com reflexo na qualidade da formação. Também é necessário garantir acesso a bases do conhecimento e de centros de excelência, a fim de apoiar a produção científica.

LA 3.2 – Generalizar a utilização de metodologias e estratégias de aprendizagem com recurso ao ambiente virtual de aprendizagem (AVA)

A aceleração da utilização da tecnologia no ensino veio trazer novas possibilidades, pelo que importa garantir a formação e acessibilidade de docentes e discentes às plataformas digitais de *Learning Model Systems* (LMS), adequando os modelos e estratégias pedagógicas.

LA 3.3 – Encorajar a utilização de recursos digitais no acesso aos conteúdos formativos

Para que a utilização de recursos digitais seja uma realidade no ESM, é necessária a acessibilidade de docentes e discentes às plataformas digitais. Importa consolidar os sistemas de ensino presencial, a distância (*e-learning*) e mistos (*b-learning*). Devem ser implementadas e divulgadas as plataformas digitais para disponibilização de conteúdos programáticos e fomentada a utilização de plataformas de LMS.

LA 3.4 – Edificar a capacidade de produção de e-conteúdos

Esta linha de ação decorre da anterior e pretende garantir a produção dos e-conteúdos essenciais à implementação da formação em AVA. Tratando-se de um projeto a implementar de raiz, deve ser criado um grupo de trabalho com a missão de edificar esta capacidade, culminando aquele projeto com a implementação de uma formação piloto em AVA.

Para que o IUM consiga acompanhar a rápida evolução no acesso a informação em tempo real, deve ser assegurada a acessibilidade a plataformas digitais para disponibilização de conteúdos programáticos, reforçar a cobertura da rede académica de acesso à internet, assim como garantir acesso a bases de dados de conhecimento.

OES 4: APOIAR a modernização de infraestruturas e meios, o desenvolvimento de competências para a transição ecológica, digital e energética

Este objetivo estratégico setorial visa integrar uma perspetiva de sustentabilidade ambiental e de competências digitais básicas e avançadas em todos os níveis e tipos de educação e formação, assim como assegurar que as infraestruturas de apoio estão devidamente preparadas para lidar com estas mudanças e para educar nesse sentido, contribuindo para que sejam adquiridas as competências, perícias e atitudes necessárias para fazer face às transições ecológica, digital e energética da agenda da União Europeia para a próxima década.

Visa, ainda, obter meios modernos e desenvolver competências, encontrando respostas para o novo carácter da ameaça, nomeadamente no ambiente digital, aumentando a exigência numa cultura de segurança e de proteção, através de mecanismos de capacitação das pessoas.

LA 4.1 – Desenvolver o conjunto de infraestruturas e meios de apoio, competências ecológicas e de proteção ambiental

Deve ser dado apoio às iniciativas que visam a transição ecológica das infraestruturas de apoio ao ESM, devendo ser suportadas na inovação tecnológica e social, que contribuam para soluções ambientais sustentáveis.

LA 4.2 – Reforçar a modernização de meios e melhorar competências digitais através de um plano de ação para a educação digital

O novo caráter da ameaça, nomeadamente no ambiente digital, exige que seja aumentada a segurança, a proteção e a capacitação das pessoas. É necessário o desenvolvimento de uma aprendizagem colaborativa virtual de elevada qualidade, em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), como parte integrante do ensino, da aprendizagem e da investigação.

Deve ser melhorado o parque informático e tecnológico, a fim de garantir as condições técnicas necessárias ao incremento da utilização de redes de conhecimento e implementação de estratégias de ensino baseadas em AVA.

Importa ainda estabelecer um processo robusto de gestão da informação relativa à ligação do IUM com entidades não pertencentes às Forças Armadas e GNR, e a implementação sustentada de hábitos apoiados na digitalização que desmaterializem os processos de rotina.

LA 4.3 – Desenvolver meios e competências para a transição energética

Deve ser estimulada a criação de ambientes educativos sustentáveis, em que a opção por fontes de energia renováveis seja uma prioridade.

OES 5: INCREMENTAR a Investigação e a Inovação no IUM

Este objetivo estratégico visa continuar a desenvolver projetos de ID&I no âmbito das ciências militares e fomentar o seu reconhecimento nacional e internacional, potenciando o papel dos centros de investigação do IUM, de modo a incrementar a difusão de conhecimento em revistas especializadas, nacionais e estrangeiras. A integração da investigação na área das Tecnologias Militares cria valor e inovação, devendo seguir uma agenda superiormente aprovada e apoiada.

LA 5.1 – Fomentar o desenvolvimento de projetos de investigação com ênfase em domínios de interesse para a defesa e segurança nacional

Deve ser apoiada a produção científica e respetiva divulgação na área das ciências militares e segurança. A integração da investigação na área das Tecnologias Militares, cria valor e inovação. A produção científica deve ser orientada seguindo as agendas de investigação e inovação apostando na internacionalização.

LA 5.2 – Incentivar a investigação e a inovação, tendo em vista o desenvolvimento (pelos centros de investigação do IUM e das UOA) de novas capacidades e tecnologias militares

A produção e publicação de artigos científicos, bem como a participação em conferências de índole científica devem ser criteriosamente organizadas e apoiar-se em iniciativas e projetos nacionais e internacionais. A ID&I nas áreas das engenharias e das ciências sociais deve ser desenvolvida através de projetos de investigação procurando envolver outros centros de investigação, assim como deve ser incrementada a divulgação das atividades de investigação realizadas pelos discentes e docentes.

OES 6: REFORÇAR a internacionalização do IUM e abertura à sociedade

Este objetivo estratégico visa aumentar a cooperação entre instituições, a utilização de redes de conhecimento, a definição de novas formas de parceria, e o desenvolvimento de uma oferta educativa adaptada a um público mais internacional, incluindo o ensino a distância, e a adoção de mecanismos que facilitem a mobilidade de estudantes e professores.

Visa, ainda, incrementar o esforço de internacionalização, reforçando os mecanismos de mobilidade internacional, promovendo uma cada vez maior internacionalização do ensino e a criação de sinergias entre escolas militares parceiras.

Neste contexto, a criação de redes de conhecimento assentes em parcerias académicas internacionais deverá constituir-se num forte incentivo à produção de conhecimento e à valorização científica das ciências militares.

LA 6.1 – Promover o intercâmbio de docentes, investigadores e discentes em atividades e programas académicos nacionais e internacionais

Os mecanismos de mobilidade internacional, aplicados de forma rotineira, permitirão reforçar a internacionalização do ensino e a criação de sinergias entre escolas militares parceiras. No contexto internacional, importa também estabelecer acordos bilaterais com instituições congéneres, não inseridas nos anteriores programas. Também é relevante o reforço da implementação do programa ERASMUS militar, já existente.

LA 6.2 – Alavancar a imagem do IUM, a nível nacional e internacional, através da organização e promoção de seminários e outros eventos de alta visibilidade.

No esforço de afirmação do IUM, devem ser desenvolvidos programas curriculares em língua inglesa, preferencialmente destinados a alunos estrangeiros. A nível nacional e internacional, devem ser promovidos eventos que contribuam para a partilha do conhecimento.

8. COORDENAÇÃO E CONTROLO

O Controlo de Execução desta diretiva é medido através da concretização dos objetivos, tendo por base o grau de execução das iniciativas estratégicas, planeadas e detalhadas no Plano de Iniciativas Estratégicas.

O Controlo da execução das iniciativas estratégicas é realizado através do Gabinete de Avaliação e Qualidade que elabora um ponto de situação de periodicidade semestralmente, e propõe medidas corretivas caso seja necessário.

ANEXO A - MAPA DA ESTRATÉGIA DO IUM



