



# LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO NO PLANO CIENTÍFICO, PEDAGÓGICO E PATRIMONIAL





## 1. Introdução

A **Visão** estratégica do Instituto Universitário Militar (IUM):

**"Afirmar o Ensino Superior Militar como referência nacional e internacional, contribuindo para a valorização das Ciências Militares como domínio científico com utilidade para a sociedade"**

Permite-nos enquadrar a postura estratégica institucional e definir a direção que o ensino superior militar (ESM) deve seguir, tendo presente as circunstâncias do meio envolvente e a conjuntura nacional e internacional.

A atitude determinada e de afirmação constante de valores militares que promovam o desenvolvimento desta visão, consagra três orientações estratégicas específicas para o Ensino Superior Militar;

- Reforçar a sua credibilidade;
- Superar as dificuldades em recursos atribuídos;
- Aproveitar as oportunidades existentes de melhoria.



Nesta perspetiva e no quadro do mandato determinado ao Comandante do IUM pelo Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), que dirige o ESM, em coordenação com os Chefes de Estado-Maior (CEM) dos ramos das Forças Armadas e ouvindo o Comandante-geral da GNR, nos casos em que respeite à GNR, foram estabelecidas um conjunto de linhas gerais de orientação para o IUM, no plano científico, pedagógico e patrimonial.



## 2. Quadro da Governação

A governação do IUM é garantida pelo Comandante e pelo Conselho Diretivo, órgão superior de apoio à governação.

Nesta área, torna-se prioritário:

- Valorizar e aprofundar, mediante sistemas de cooperação e processos simples, a melhoria a partilha de recursos e as sinergias para maior eficiência e garantia de qualidade dos sistemas de ensino, de investigação, consolidando a eficácia nos resultados da formação dos oficiais e sargentos das Forças Armadas e da GNR;
- Na sequência da aprovação e homologação do regulamento interno do IUM no final de 2022, concluir todos os regulamentos gerais e os normativos das unidades orgânicas autónomas (OUA) que os complementam, o que permitirá, nomeadamente, regular o recrutamento, a avaliação e o estatuto de professores, conferindo incentivos e gerando a retenção e estabilidade aos professores e investigadores e permitirá fechar a aprovação do seu mapa de Pessoal.
- Aproveitar a oportunidade de adequar à nova orgânica das Forças Armadas, os projetos de decretos regulamentares e regulamentos das OUA universitárias, ainda não aprovados;
- Através da participação no Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) e no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), contribuir para a formulação das políticas nacionais do ensino superior e investigação, acautelando o ensino e a investigação das Ciências Militares e das suas especificidades.
- Implementar o Plano de Comunicação e Imagem do IUM recentemente aprovado, para sistematizar e agrupar as orientações relativas à política de Comunicação e as respetivas ações e tarefas que a materializarão, nas dimensões externa e interna, e que se consubstancia na normalização da imagem de marca do IUM, no seu conceito visual, na produção de conteúdos de divulgação institucional, e outros, e na sua Comunicação Estratégica Organizacional.

- Incrementar a comunicação estratégica e a divulgação de eventos e programas por via das redes sociais;

- Implementar a Diretiva Estratégica Setorial do Ensino Superior Militar 2023-2025, promovendo uma transformação evolutiva para aperfeiçoamento contínuo do modelo de ensino, assegurando a acreditação dos seus programas ou ciclos de estudos, a eficiência dos parâmetros e respeito pelos princípios da avaliação da qualidade e o seu alinhamento com as Diretivas dos Ramos em que se inserem, orgânica e hierarquicamente, as UOA universitárias;

- Integrar as iniciativas estratégicas da responsabilidade do IUM, na sua Diretiva 2023-2025;



### 3. Plano Científico:

Neste domínio, conjugam-se e interagem as questões ligadas à relevância do ensino superior para a carreira militar e aos parâmetros e princípios da avaliação da qualidade, que debitam a credibilidade e imagem do nosso sistema de ensino superior militar, assegurando a plena integração e alinhamento, respetivamente, com o sistema de ensino superior público e com a norma do ensino superior europeu.

Para esse desiderato, competirá ao IUM reforçar a integração do ensino superior militar no ensino superior público, mediante o respeito pelas especificidades da formação em Ciências Militares dos oficiais e sargentos e culturas organizacionais dos ramos e da GNR, desenvolvendo a sua atividade segundo as linhas gerais seguintes:

#### No quadro dos Ciclos de Estudos e Planos de Cursos

Neste quadro, o IUM rege-se pelos princípios da legislação aplicável ao ensino superior, sem prejuízo das exigências específicas do ESM e das competências, em regime de coordenação, do CEMGFA, dos CEM dos ramos das Forças Armadas e do comandante da GNR, no que respeita à doutrina e à formação militar específica dos militares.

A criação e a revisão dos ciclos de estudos conferentes de grau necessários ao ingresso e ao desenvolvimento das Ciências Militares e dos cursos de especialização e formação complementar, ao longo da carreira, devem garantir, numa visão holística, um ensino permanentemente atualizado e relevante. Atualizado com os melhores conteúdos científicos e práticas pedagógicas, bem como professores. Relevante, porque do IUM têm de sair militares muito bem preparados para o exercício das funções de comando, direção e chefia.

Assim, no futuro próximo, de acordo com o mandato superior, importa continuar a rever, mediante os resultados dos processos de melhoria contínua, os planos curriculares dos ciclos de estudos e dos planos de cursos, em especial no reforço dos valores militares, no ensino da estratégia e na área de gestão e liderança de forma integrada e interdependente e promovendo uma melhor metodologia de ensino abaixo explanada.



### **No âmbito da Qualidade e Avaliação:**

- Apostar na exigência e excelência do ensino e da investigação, reforçando a vertente da qualidade, no quadro dos princípios para a sua avaliação, em todas as unidades orgânicas do IUM;

Neste quadro, as audições com a A3ES e com a Fundação para a Ciência e Tecnologia, contribuíram para situar, de forma efetiva, a interpretação das especificidades das Ciências Militares e o seu impacto nas avaliações no quadro do ensino e investigação e foram comunicadas a estas entidades a necessidade de as considerar na composição e ação das comissões de avaliação.

- Implementar a extensão da plataforma informática Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior Militar (SIGESM), já contratada, a todas as Unidades Orgânicas do IUM, para robustecer o sistema integrado de qualidade do IUM;

Esta plataforma está já operacional na UPM, e a sua extensão visa uma melhor gestão, uniformização e harmonização de processos e procedimentos, consagrando a respetiva expressão da autonomia e especificidade, nas várias unidades orgânicas.

- Preparar e estabelecer a Equipa de Administração do SIGESM;
- Harmonizar os vários Manuais de Qualidade no IUM, integrando as possibilidades do SIGESM;
- Melhorar a coordenação entre unidades orgânicas, incluindo as autónomas, na avaliação institucional e na dos ciclos de estudo, congregando esforços entre os diversos gabinetes de qualidade e avaliação;

### **No âmbito da Cooperação Institucional:**

O IUM dispõe de um conjunto alargado de protocolos, alguns já do IUM e outros que são legado das entidades antecessoras, que estão operacionais e com atividades em curso. Há outros protocolos de cooperação, em fase de finalização, nomeadamente, na área da saúde militar e na área de liderança e alta direção, com o Instituto Nacional de Administração (INA). Assim devemos:

- Continuar a análise, já iniciada, quanto à sua pertinência e exequibilidade e, quando necessário, efetuar a sua revisão ou denúncia;
- Promover, no âmbito da formação em liderança e gestão e reconhecimento de competências de alta direção da Administração Pública, a cooperação mútua com o INA, explorando a parceria ou, eventualmente, integrando consórcios já existentes naquele âmbito;
- Explorar a participação e a integração em redes de conhecimento nacionais e internacionais, com vista ao desenvolvimento do domínio científico das Ciências Militares, das suas atividades de ensino e investigação e da sua divulgação.



**No quadro da Internacionalização**, no domínio da cooperação com instituições congéneres estrangeiras:

- Dar expressão à atribuição de Entidade Técnicamente Responsável, no quadro da cooperação no domínio da defesa, em Angola, Moçambique e Timor-Leste, onde dispomos de equipas de assessores permanentes e temporárias, pelo que importa estruturar, no IUM e UOA, as atribuições e responsabilidades dos respetivos órgãos para acompanhar o planeamento e a execução dos projetos, apoiar os docentes no terreno e articular com as Instituições de Ensino Superior (IES) desses países de forma mais efetiva e com base nos planos que são aprovados pela DGPDN;

- Manter o ímpeto na cooperação, no quadro da *International Society of Military Sciences* (ISMS), com vista ao estreitar de relações com instituições congéneres, em especial o Instituto de Defesa da Noruega e o Instituto Universitário do Canadá, mais experientes nesta organização;

- Continuar a ligação e interação com instituições de ensino superior do tipo *War College*, europeus e aliados, e integrar a parceria com o *European Security and Defence College* (ESDC) e Grupos de Trabalho sob a sua égide, onde se procura a harmonização de metodologias de planeamento estratégico e operacional, conduta e liderança em contexto operacional, no quadro das operações militares.

- Estreitar relações com o *European Security and Defence College* (CESD) e estreitar ligações com o *NATO Defense College* e a *NATO Communications and Information Academy*;

- Capitalizar as oportunidades de desenvolvimento do ERASMUS + para a formação e intercâmbio de professores e do ERASMUS Militar para os alunos das UOA, já em curso;



## **Na Investigação:**

As atividades de Investigação, Desenvolvimento & Inovação, têm vindo a ser consolidadas num modelo de organização colaborativa, no qual o Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (o CIDIUM) desenvolve investigação própria e garante a coordenação com os centros de investigação das três UOA, em ligação oportuna com os Ramos e o Departamento de Inovação do EMGFA. Importa, neste domínio:

- Afirmar, de forma organizada e harmonizada, as linhas de investigação do CIDIUM e dos centros de investigação das UOA, tendo em vista a inovação e privilegiando o recurso às tecnologias de informação e de comunicação, dando especial atenção às novas dimensões cibernética e espacial;
- Incrementar a interação entre o CIDIUM, os centros de investigação das UOA, a Divisão de Inovação e Transformação do EMGFA e os órgãos congéneres dos Ramos, no desenvolvimento dos projetos de inovação que contribuam para colmatar lacunas do nosso sistema de forças.
- Garantir uma mais eficaz coordenação e capitalização da informação mútua, parceria e cooperação entre os vários centros de investigação no IUM;
- Assegurar a ultrapassagem dos constrangimentos legais e os requisitos para a avaliação de centros de investigação do IUM;
- Explorar as possibilidades do emprego científico de investigadores no quadro da FCT;
- No quadro de protocolos com instituições congéneres, explorar possibilidades de projetos em parceria e associação;
- Incrementar as candidaturas a projetos de investigação financiados;
- Desenvolver o Centro de Observação da Paz e da Guerra, nomeadamente, iniciando o projeto em preparação ligado ao tempo da e na guerra;

- Preparar a evolução de requisitos e a evolução deste Centro para um Observatório da Paz e da Guerra;

- Consolidar a Metodologia de Investigação Científica e explorar parcerias para um maior intercâmbio, em especial nas áreas de laboratórios e das Ciências Sociais com relevância para as várias áreas;

- Continuar o desenvolvimento do conceito científico das Ciências Militares, nomeadamente, no quadro do intercâmbio com IES congéneres da ISMS e em conjugação;

- Consolidar o Doutoramento em Ciências Militares (DCM), como um instrumento no quadro da Investigação com relevância para as Ciências Militares, observando, com rigor, o nível de exigência para garantir a necessária demonstração das aptidões, competências e capacidades científicas dos futuros doutores, de acordo com o regime jurídico de atribuição de graus e diplomas do Ensino Superior;

- Manter o incremento da produção científica, com especial atenção à publicação de artigos científicos pelos docentes e doutorandos do DCM, e de outros cursos conferentes ou não de grau, com ênfase em revistas indexadas.;

- Estabelecer medidas e políticas antiplágio face a aplicações de inteligência artificial (A.I.) em harmonização com as IES congéneres;

- Preparar, com mais rigor e oportunidade, a candidatura da Revista de Ciências Militares como publicação indexada;

- Continuar a reforçar a consistência da atuação do Conselho Científico do IUM e da sua interação com outros órgãos de conselho das UOA e do Departamento de Estudos Pós-graduados (DEPG), respeitando a respetiva autonomia científica, conforme aplicável;

## 4. No Plano Pedagógico

Neste particular, trataremos de dar consistência e fluidez ao ensino e formação complementar, mediante o planeamento, organização e a formalização de regulamentos, normativos e plataformas digitais de informação, acessíveis e seguras, que permitam a inclusividade, a melhor interação entre docentes e discentes e assegurem o melhor cumprimento das atribuições do IUM.

Assim, a estabilidade do corpo docente e a procura de investigadores integrados, com qualificações exigíveis ao ensino superior universitário militar, exigem uma ação continuada e interação sábia com professores civis que ministram e convivem em ambiente militar académico e professores militares nas várias unidades orgânicas do IUM, muitos com formação doutoral e a desenvolver investigação em contexto civil académico. Para tal, devemos assegurar as seguintes linhas gerais de atuação:

- Exercer o esforço de valorização para que oficiais das Forças Armadas e da GNR possam e queiram frequentar cursos de doutoramento;
- Captar oficiais doutorados na situação de reserva, para a docência no IUM;
- Continuar a contratação de mais quatro postos de trabalho para docentes universitários civis;
- Planear a contratação de entidades científicas, como professores convidados ou em regime de prestação de serviço, para melhorar o nível académico em determinadas áreas e em programas combinados de investigação e eventos;
- Promover, com urgência, a elaboração e aprovação dos normativos relativos a discentes e docentes, evoluindo dos normativos atuais para os preconizados no Regulamento do IUM;
- Retomar a atividade do Conselho Pedagógico do IUM e respetivas comissões das unidades orgânicas do IUM, conforme aplicável;



## Em termos da Metodologia de Ensino

O IUM é único e específico, ao dispor de uma unidade orgânica, o DEPG, focada na formação complementar ao longo da vida e da carreira dos oficiais das Forças Armadas e da GNR, que promovem um ambiente conjunto e de inter-agência.

Sendo uma casa de pensamento, que queremos crítico, arrojado, aberto e abrangente, no âmbito das Ciências Militares, é crucial que as metodologias de ensino possam gerar mais conhecimento, maior auto-confiança, que permita a assertividade no diálogo, na assessoria e na decisão, no quadro das relações civis-militares que terão de desenvolver, no sentido da melhor utilização dos meios da dimensão militar, em prol dos objetivos políticos a atingir.

Para tal, é importante promover as seguintes linhas gerais:

- Organizar e fomentar, com consistência, o diálogo, discussão e debate científico e pedagógico, dos saberes das Ciências Militares, entre docentes militares e civis do IUM e oradores convidados;
- Promover a introdução da simulação para apoio à decisão, seja no âmbito da liderança e gestão, seja no apoio à decisão em contexto operacional aos vários níveis de comando das operações;
- Promover a utilização da A.I. no quadro da simulação e de técnicas de brainstorming;

No quadro da revisão dos ciclos de estudo e dos planos de curso, deverão integrar-se três vertentes interdependentes e complementares, como a seguir se explanam:

- No Reforço dos valores militares da disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem, porque se pautam todos os militares, deve promover-se o exercício de trabalho em equipa, com método e orientação para a superação das adversidades, sempre cultivando o espírito de sacrifício e a abnegação;
- No ensino da estratégia, para a preparação e emprego da força militar; deve exercer-se o pensamento estratégico, mediante formação e treino nas ferramentas teóricas e práticas da estratégia, que é

imprescindível nas competências e qualificações dos oficiais das Forças Armadas e da GNR;

- No ensino pós-graduado, deve prover-se o aperfeiçoamento das capacidades de gestão e liderança, a primeira contemplando a análise da situação, a formulação, a operacionalização e o controlo da estratégia, e a segunda o estabelecimento da visão e a motivação e mobilização das pessoas em torno dos objetivos definidos;



## 5. Plano Patrimonial

### Património Físico ou Instalações

Neste âmbito, importa estabelecer linhas gerais de orientação que permitam capitalizar oportunidades de melhoria do património, promover a sua manutenção e preservação e, no quadro da crise geopolítica na Europa, promover a racionalização e a eficiência da utilização dos recursos, mediante as medidas que constituíram um Plano de Poupança de Energia e Recursos Hídricos.

A transição digital, a energética e a ambiental também têm o seu lugar nos nossos desafios e impacto no plano do património cultural e de infraestruturas do IUM.

Na perspetiva das Instalações, seguiremos estas linhas gerais:

- Concluir o Plano Diretor de Infraestruturas do IUM;
- Operacionalizar a sua gestão;
- Explorar oportunidades de financiamento externo no quadro de programas de resiliência e recuperação ou outros programas-quadro;
- Instalar plataforma elevatória para permitir o acesso ao piso 1 do Edifício de Ensino e instalação de rampa de acesso ao Edifício da Messe, aprofundando a vertente inclusiva para pessoas com mobilidade reduzida;

### No plano da **transição digital**:

- Operacionalizar o novo Portal, mais capaz e mais adaptado ao utente, apoiando áreas de ensino e a divulgação das atividades do IUM;
- Implementar, na biblioteca, a utilização do código de barras na gestão de leitores e empréstimo de publicações, tratamento documental e digitalização dos manuais de ensino;

### No domínio da **transição energética e ambiental**:

- Implementar cabalmente o Plano de Poupança de Energia e Recursos Hídricos e promover a recolha de indicadores de gestão energética e financeira dos consumos;
- Explorar a recente modernização nos sistemas de *hardware* e de impressão, aumentando o controlo de consumos energéticos e de papel;
- Substituir a iluminação convencional por sistemas LED de forma faseada, conforme planeado;
- Modernizar os sistemas de deteção de incêndio;
- Promover diligências e medidas para a concretização do projeto de instalação de painéis fotovoltaicos para alteração da fonte de energia primária do Edifício de Ensino;
- Promover a gestão responsável da fauna e flora exóticos, presente nas instalações à responsabilidade do IUM.



## No âmbito do Património Cultural

No quadro da promoção da ligação à sociedade civil e ao desenvolvimento estratégico do IUM, pretende-se desenvolver o associativismo em duas áreas:

- Promover a criação e o desenvolvimento da Associação de Antigos Auditores do IUM e dos Institutos que constituem o seu legado académico e cultural;
- Promover a criação de uma Associação dos Amigos da Biblioteca do IUM, integrando familiares dos antigos militares que entregaram os seus espólios de documentação ao IUM, entidades da administração local e da sociedade civil e cidadãos amigos que efetuam doações de montante considerável à biblioteca do IUM.

