

O ENSINO SUPERIOR PÚBLICO
UNIVERSITÁRIO MILITAR:
A IMPORTÂNCIA DE UMA VISÃO
ESTRATÉGICA



*Ana Bela Santos Bravo*¹
Professora Catedrática

RESUMO

O principal objectivo deste artigo é contribuir para a formulação de orientações estratégicas para os estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar (ESPUM) no período 2008-2012, concretizando para o caso da Academia Militar. Apresenta-se uma caracterização geral deste subsistema de ensino, salientando a sua especificidade mas também, os objectivos, as formas de organização e os instrumentos que partilha com o sistema de ensino superior nacional. Como contextos estruturantes salientam-se o Conceito Estratégico de Defesa Nacional e a legislação recente sobre o ensino superior, salientando a aplicação desta ao ESPUM com vista à implementação do processo de Bolonha.

Palavras-chave: Ensino Superior Público Universitário Militar; Processo de Bolonha; qualidade de ensino.

¹ Professora da Academia Militar, onde lecciona as unidades curriculares de Finanças Públicas e Economia I e II. É Membro efectivo do Centro de Investigação da Academia Militar - CINAMIL.

1. O Ensino Superior Público Universitário Militar (ESPUM) e os contextos que enfrenta

Ao longo da última década o ESPUM tem sofrido alterações importantes, tendo evoluído no sentido da sua aproximação ao sistema de ensino superior nacional. Neste processo, quer a sua organização, quer os planos de estudo, quer os procedimentos, foram-se aproximando da *praxis* universitária, embora lhe seja reconhecido que deva continuar a manter as particularidades que lhe são próprias e a prosseguir as finalidades que lhe advêm da sua missão.

Os contextos do ensino superior nacional encontram-se em mudança, estando em curso um processo de criação de um espaço europeu de ensino superior. A legislação do ensino superior publicada desde 2005, ano em que se reformulou a Lei de Bases do Sistema de Ensino, reflecte a consequente necessidade de adaptação. As mudanças operadas no contexto social, cultural, tecnológico e económico exigiram uma reorganização do sistema de ensino e seus subsistemas e uma melhoria contínua da qualidade de acordo com normas e padrões internacionais. Dada a importância dos contextos e o inevitável desenvolvimento da competição no espaço de ensino superior europeu, exige-se, também, que as instituições de ensino superior sejam capazes de desenvolver uma visão estratégica. O desenvolvimento de uma visão estratégica requer que a instituição reflecta sobre a sua situação presente no seio dos contextos que enfrenta e desenvolva uma ambição para o futuro, ou seja, que saiba onde deseja chegar e qual o rumo que deve tomar. Neste processo, é importante conhecer a cultura interna da instituição, tomando consciência do papel dos líderes, formais e informais, da necessidade de articulação dos interesses de todos os agentes que apostam neste sistema (os *stakeholders*), assim como dos processos de decisão que, numa instituição universitária, e também no ESPUM, são relativamente complexos e sujeitos a conflitos dos mais diversos. Os dirigentes, os alunos, os docentes e os trabalhadores deverão estar envolvidos num processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento, já que é necessário investir em novas tecnologias e desenvolver as competências necessárias para a instituição se afirmar no futuro, mostrando capacidade de inovação nos seus serviços. Logo, na primeira fase de elaboração de um plano estratégico devem analisar-se, por um lado, os principais obstáculos que a organização enfrenta, por outro, as potencialidades que os contextos podem oferecer para um desenvolvimento sustentável no futuro.

Segundo a Lei n.º 38/2007 de 16 de Agosto, todas as instituições de ensino superior, incluindo as de ESPUM, devem ser, obrigatoriamente, objecto de um processo de avaliação da qualidade, baseado em autoavaliação e em avaliação externa, sendo um dos parâmetros avaliados a capacidade da instituição para se autoavaliar e para desenvolver uma estratégia para o futuro. De facto, entre os vários requisitos, refere-se no art.º 17.º, *que os estabelecimentos de ensino superior devem desenvolver e por em prática uma estratégia de garantia contínua da qualidade*. Nos actuais contextos, a prossecução da missão com reconhecida qualidade, é com efeito, um dos mais importantes pilares da estratégia global de qualquer instituição. Tal como nos restantes estabelecimentos de ensino superior, o sistema de avaliação de um estabelecimento de ensino superior militar tem por objecto medir *o grau de cumprimento da sua missão, através de parâmetros de desempenho relacionados com a respectiva actuação e com os resultados dela decorrentes* (art.º 3.º, 1, Lei 38/2007). Convém, portanto, efectuar uma breve análise da natureza do ESPUM, antes de abordarmos a visão estratégica.

Os estabelecimentos militares onde se ministra o ensino superior universitário – Academia Militar, Academia da Força Aérea e Escola Naval têm, até ao presente, mantido como missão a formação de oficiais das Forças Armadas ao nível da Licenciatura, nas áreas de conhecimento requeridas para o desempenho das missões específicas de cada ramo, procurando também desenvolver actividades ligadas à investigação e apoio à comunidade.

O Ensino Superior Público Universitário Militar tem, em comum com as restantes instituições de ensino superior (IES), a criação de elites e quadros superiores para servirem a sociedade. Tem ainda em comum, o papel de ministrar uma formação científica de base e, também, uma formação humanista de nível superior. A formação militar universitária deve, conseqüentemente, estar subordinada aos princípios gerais que devem fundamentar o ensino superior. Porém, são-lhe acometidas as tarefas únicas de ministrar a formação técnico-científica de aplicação especificamente militar e a formação comportamental dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR. Logo, a sua própria existência é indissociável das necessidades das forças referidas e estas, por sua vez, são determinadas pelos objectivos do conceito estratégico de defesa nacional.

Este conceito foi revisto no nosso país em 2003, por necessidade de adaptar a estratégia global do Estado à evolução dos novos contextos e ameaças,

norteando a prossecução dos objectivos da política de Defesa Nacional. Note-se que o novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) salienta a *relevância das interfaces da defesa com as políticas educativas, económicas, industriais, ambientais, de infra-estruturas e comunicações, bem como a sua articulação com as políticas externa e de segurança interna*². O conceito de segurança e defesa deixou, assim, de se referir apenas ao braço armado, abrangendo os recursos e a capacidade de outros sectores públicos e da sociedade civil empenhados no esforço convergente de todas as componentes.

O documento refere ainda as capacidades que são requeridas das FA no desempenho das missões que lhe estão confiadas. Assim, sem prejuízo das missões de natureza intrinsecamente militar, salienta a *capacidade de, realizar outras missões de interesse público*³. Tendo em conta, não só a pluralidade de acções mas também, a crescente actuação ao nível internacional, é necessário reforçar a coesão e a credibilidade da resposta das FA às novas circunstâncias da segurança e defesa, crescentemente multidisciplinar, mais exigente em cooperações convergentes, requerendo uma pluralidade de intervenções responsáveis, em que o braço militar assume uma das parcelas decisivas (Moreira, 2005). A recente reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das FA tem em vista *torná-las mais ágeis e prontas às exigências e desafios actuais*⁴. Salienta-se a transformação do Estado-Maior General das Forças Armadas, dotando-o de um Comando Operacional Conjunto, enquadrando os seus três ramos.

Naturalmente, ao ESPUM compete desenvolver competências nos militares profissionais que acompanhem as *exigências* de carácter humanitário, científico, técnico e cultural que o cumprimento das missões requer, num quadro renovado de reestruturação dos sistemas de segurança e defesa nacionais e conjuntos.

2. O ESMU e a sociedade

As transformações na segurança e defesa também reflectiram uma alteração na relação entre FA e a sociedade. Com efeito, a reestruturação das FA incidiu, não só na reorganização do sistema de forças e no seu comando operacional

² Ponto 3 do texto do CEDN.

³ Ponto 8.1., *idem*.

⁴ Conselho de Ministros de 7 de Fevereiro de 2008 (www.governo.gov.pt).

na generalidade dos Estados, mas também na redefinição do serviço militar, na profissionalização dos quadros com base no recurso ao voluntariado, e num aumento da contratação com o sector privado (*outsourcing*). As mudanças implicam, naturalmente, uma redefinição da ligação das FA com a sociedade civil. De acordo com um recente comunicado do Governo ⁵, a reestruturação do universo da Defesa e das FA, passará, entre outras medidas, pela reforma do Ensino Superior Público Militar e pela reforma da Saúde Militar. No que diz respeito ao ensino superior militar (ESM), a sua reforma tem por fim *a adaptação do seu modelo de formação ao processo de Bolonha* ⁶.

Por isso, embora sendo essencialmente determinado e ajustado ao nível e à diversidade das qualificações que conferem os novos perfis de desempenho das Forças Armadas, o ESPUM tem finalidades comuns ao sistema de ES nacional, nomeadamente a renovação de quadros e de dirigentes, o eventual contributo para o reforço da cidadania e do sistema democrático e para o desenvolvimento económico e social. A sua aproximação ao sistema de ensino superior civil deve possibilitar a circulação plena dos seus diplomados para as responsabilidades do Estado e da sociedade civil, facilitando, em vários estádios da carreira militar a opção individual por carreiras alternativas ou actividades profissionais complementares ⁷. Isto requer que os cursos militares tenham uma organização semelhante aos demais cursos universitários do mesmo nível e obtenham a acreditação por parte da agência nacional criada para esse efeito e, se possível, por parte de organizações profissionais. Com efeito, o DL n.º 369/2007 de 5 de Novembro cria a Agência Nacional de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior com a finalidade de garantir a qualidade através da avaliação e acreditação de todas as instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, incluindo o ensino superior militar. Tendo permanecido como um sistema muito fechado sobre si mesmo, o ESPUM tem dado passos decisivos para acompanhar as profundas e rápidas mudanças operadas no ensino superior civil, no sentido da melhoria da qualidade do ensino e da sua integração no espaço do ensino superior europeu. É, pois, extremamente necessário e oportuno – uma vez que, paralelamente, também as universidades procuram adaptar-se e reestruturar os seus cursos – as instituições

⁵ Conselho de Ministros de 7 de Fevereiro de 2008.

⁶ Idem (referência de rodapé anterior), pág. 1.

⁷ Por exemplo, a actividade docente.

de ESM procederem à reavaliação dos pontos fortes e fracos da estrutura dos cursos ministrados, à análise das exigências institucionais particulares que asseguram a excelência do desempenho e, ainda, que estabeleçam parcerias que lhes garantam as condições para atribuição de graus de mestre e de doutor. É esse o esforço que se exige com a adaptação ao ESM da legislação que regula a atribuição dos graus académicos de acordo com o processo de Bolonha e o regime jurídico das instituições de Ensino Superior.⁸ Recentemente já se encontram em funcionamento estudos de pósgraduação conducentes a mestrado no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) e na Academia Militar, em parceria com universidades civis. Note-se que, segundo o Decreto-Lei n.º 27/2008 de 5 de Março sobre a organização do ESPUM, apenas o IESM pode conceder grau de doutor, ainda que em parceria uma universidade. Penso que esta possibilidade se deveria estender a todos os estabelecimentos de ESPUM, desde que tenham condições para tal, nomeadamente, se possuem professores doutorados no seu quadro de efectivos. Uma das várias alterações consagradas no diploma referido é a criação de um Conselho do Ensino Superior Militar com a principal atribuição de *assegurar a concepção, a coordenação e acompanhar a execução das políticas no domínio do ESM* (art.º 27.º, 2.), entre outras competências, e ainda, *possibilitar a harmoniosa integração do ESM no sistema nacional de educação e formação* (art.º 29.º). Note-se que o Conselho é constituído por cerca de onze elementos e é presidido por um representante do MDN. Entre os membros contam-se os comandantes dos estabelecimentos de ESPUM, representantes dos Estados-Maiores dos ramos das FA e da GNR e dos ministérios da Defesa, da Administração Interna e a DGES. Este órgão parece ter por base uma adaptação de um habitual conselho de reitores, numa organização de tipo universitário que, ao contrário das suas congéneres civis, não possui autonomia financeira, apenas autonomia administrativa, científica e pedagógica. É, sem dúvida, a fórmula encontrada para substituir a proposta de “Universidade das FA” que um governo anterior já tinha colocado à discussão no passado. Parece, à primeira apreciação, uma opção centralizadora mas que aposta na articulação das várias unidades deste subsistema, mantendo uma organização vertical encimada pelo IESM mas, garantindo que passa a haver um único interlocutor

⁸ O DL n.º 74/2006 de 24 de Março e a Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro, respectivamente.

– o Conselho de ESM – com as entidades de tutela ministerial, substituindo a anterior negociação directa dos Estados-Maiores dos ramos com o MDN no domínio do ensino militar.

3. **Evolução das funções e da organização do Ensino Superior**

Começemos por analisar, de uma forma necessariamente breve, as funções que se têm atribuído ao sistema de ensino superior no seu conjunto, assim como as respostas que se esperam dele no futuro. Só a partir desta análise se deverá olhar com mais atenção para o contexto em redor do ESPUM, a sua intrínseca adaptação à evolução da profissão militar e a necessidade de formular uma visão estratégica.

A Universidade, como a agremiação dos que cultivam o saber e o ensino do saber, evoluiu, transformou-se, mas sobreviveu ao longo dos tempos devido ao fim último que desempenha na sociedade. Como nota Barata (2001), é a função que a sociedade atribui a certas instituições que justifica a sua perenidade, segundo a teoria funcionalista da sociologia e da antropologia. Para além das universidades, o mesmo se aplica à instituição militar, ao sistema de segurança, ao sistema de Justiça, entre outros que, como a educação, constituem pilares em que assenta a organização dos Estados.

No relatório apresentado à UNESCO pela Comissão Internacional sobre a educação para o século XXI, presidida por Jacques Delors⁹, refere-se que a principal finalidade do ensino superior é a de actuar como um dos motores de desenvolvimento económico e um dos pólos da educação ao longo da vida, apontando-se, para esse fim as seguintes atribuições ao ES:

- Manter-se como depositário do saber mas, também, desenvolver a criação de conhecimentos.
- Continuar como o instrumento principal de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pelas sociedades.
- Preparar para o exercício de competências profissionais que requerem um elevado nível de estudos.
- Manter potencial de investigação em cada instituição de ensino superior (IES) nos respectivos domínios de competência.
- Contribuir para a melhoria da formação dos docentes.

⁹ Divulgado em 1982 pelo “Centre For Educational Research and Innovation” da OCDE.

- Fortalecer no ensino universitário as formações de carácter científico e tecnológico, de modo a formar especialistas que estejam a par do desenvolvimento mais recente das tecnologias e possam gerir sistemas cada vez mais complexos.
- Cada IES deve evoluir como centro autónomo de investigação e de criação do saber e preservar a liberdade académica e a autonomia institucional, que são os atributos preciosos e indispensáveis para colocar a criação de saber ao serviço do debate sobre as questões éticas e científicas com as quais a sociedade se defronta ou confrontará no futuro.
- Formar nesse espírito as “elites” do futuro, ou seja, os dirigentes intelectuais e políticos, os futuros chefes das empresas e das forças armadas e ainda os futuros docentes.
- Contribuir para a cooperação internacional entre estados e instituições, quer através do conteúdo curricular ministrados (incluindo neles disciplinas de humanísticas e ciências sociais), quer através das relações e parcerias com outras IES estrangeiras.

Concluindo, pode afirmar-se que, no futuro, se antevê que o ES continue a desempenhar o papel que sempre desempenhou, ou seja, o de “ ser depositário do saber, de cultivar o saber ao mais alto nível, de formar os futuros dirigentes e de proporcionar ensino e informação até ao limite do conhecimento” (Barata 2001:23). De facto, uma instituição de ensino universitário consiste numa organização multifinalista, com alto grau de complexidade interna que integra áreas de conhecimento diferentes e perfis profissionais que interagem, segundo normas distintas e várias formas hierárquicas.

Porém, nos contextos actuais é importante acrescentar outros objectivos que a recente legislação tem vindo a enfatizar. A Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto alterou a anterior lei de bases do sistema educativo com vista à adopção das recomendações resultantes do processo de Bolonha, introduzindo a organização do ES em três ciclos de estudos e o sistema de transferência e acumulação de créditos europeu conhecido por ECTS. Consagra, ainda, novas finalidades do ES e redefine outras anteriores, nomeadamente: (a) deve criar condições para que os cidadãos possam ter acesso à aprendizagem ao longo da vida, valorizando a experiência profissional já adquirida, (b) deve ainda proceder à transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento de

competências. O ensino deve ser voltado para o desenvolvimento das competências dos alunos, do saber e do saber-fazer.

Assim, as IES devem formar indivíduos que, não só possam contribuir para responder aos principais problemas da sociedade, como também, estejam habilitados para gerirem as suas carreiras futuras, actualizando ou completando as suas habilitações de forma autónoma de acordo com a evolução dos conhecimentos, das carreiras e de oportunidades alternativas de emprego. Por outro lado, actualmente, os processos de implementação do processo de Bolonha constituem uma oportunidade para se transformar o ensino presencial, centrado na exposição pelo professor, num sistema de aprendizagem centrado mais no esforço individual, que deve ser contabilizado nas unidades de crédito.

4. A formação ao longo da vida no ESPUM e os perfis de competências

A formação militar de nível superior parece, à partida, estar bem preparada para fazer face a esta evolução. Com efeito, a formação dos oficiais é um processo contínuo e permanente, pois, está intimamente ligado à própria progressão na carreira. É certamente das poucas «*profissões*» onde se exige mais formação específica ao longo da vida¹⁰. Para além dos cursos exigidos para aceder a determinados postos, os oficiais dedicam grande parte do seu tempo à instrução e à formação de outros militares, assim como, desempenham tarefas especializadas nas múltiplas áreas de interesse da Instituição Militar, o que lhe permite uma actualização contínua dos conhecimentos, constituindo uma particularidade em relação à generalidade das profissões e carreiras. Outras das finalidades enunciadas no ponto 2 também se aplicam ao ESPUM, ressaltando-se a necessidade das adaptações que se justifiquem. Por exemplo, a reorientação do ensino para a aquisição de competências é uma exigência tão ou mais premente na formação do militar do que na de outros perfis

¹⁰ A título de exemplo, observe-se o percurso que um oficial do Exército tem que efectuar após um curso superior de cinco anos na Academia Militar, que lhe concede o grau de licenciatura e lhe permite ingressar no quadro permanente do Estado: (a) Para ser promovido a capitão, para além de outras condições gerais e especiais exigidas, necessita de frequentar, com aproveitamento, um curso de promoção, com duração de cerca de um ano lectivo. (b) Por sua vez, a promoção a oficial superior, só se consome depois de um novo curso – o Curso de Promoção a Oficial Superior. (c) Para acesso aos mais elevados postos da hierarquia, o oficial, após escolha, pode frequentar o Curso de Promoção a Oficial General, que o habilita a aceder a Oficial General.

profissionais. Analisemos, então, de seguida, as competências genéricas e específicas a desenvolver pelo ESPUM.

Considera-se que o ensino superior em geral, deve desenvolver as seguintes competências genéricas:

- a) Comunicação e expressão: deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se correctamente oralmente e por escrito (na língua mãe e em Inglês ou noutra língua), revelando conhecimentos específicos requeridos para o seu nível de formação e capacidade de interpretar a realidade;
- b) Raciocínio lógico, crítico e analítico: deverá ser capaz de operar com valores, formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenómenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- c) Visão sistémica e estratégica: deverá demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistémico, bem como suas relações com o ambiente externo;
- d) Criatividade e iniciativa: deverá ser capaz de propor e implementar soluções a problemas práticos, de inovar e demonstrar um espírito empreendedor;
- e) Intelecto adaptativo, flexível e capacidade de negociação: deverá ser capaz de compreender problemas e situações complexas e demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação à terceiros e a situações diversas;
- f) Tomada de decisão: deverá ser capaz de ordenar actividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;
- g) Liderança: deverá ser capaz de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais;
- h) Trabalho em equipa: deverá ser capaz de actuar de forma interactiva em prol de objectivos comuns e compreender a importância da complementaridade das acções colectivas;
- i) Compreensão do mundo e seus problemas e respeito pela diversidade cultural: é necessário para saber agir em situações de âmbito internacional e para entender as manifestações da globalização;
- j) Respeito pelos direitos humanos, pelos valores da democracia, da justiça social e da cidadania: inerente à função do ES de criar elites e, pelas mesmas razões do anterior.

5. O perfil de competências específico ao ESPUM

A sua missão primordial é formar dirigentes e quadros superiores de uma profissão que se distingue de todas as outras na sua finalidade última, a da administração organizada da violência¹¹, e na sua ligação com a morte. A formação do militar tem, conseqüentemente de ser abrangente e visar, não só um conjunto de técnicas e doutrinas, mas interferir também na sua personalidade, sendo um factor essencial para a sua socialização, com vista à interiorização de normas, valores e comportamentos e à criação de uma mentalidade própria. O ESPUM visa, portanto, uma formação integral e completa, elitista por natureza. Para atingir um determinado perfil de diplomado, cada estabelecimento de ensino superior universitário deverá juntar ao perfil de competências genérico, que apresentámos no ponto anterior, outras competências de natureza especializada, ou seja, específicas de determinada orientação profissional (por exemplo, advocacia, engenharia, gestão, etc.). Juntando as competências genéricas e as específicas associadas a cada perfil de diplomado (licenciado ou mestre) cada IES deve apresentar, justificadamente, as componentes da formação que devem constituir o plano de curso respectivo. No caso do ESPUM, a identificação das competências a formar já foi efectuada para cada ramo das FA; para o caso do oficial do Exército, são de salientar os trabalhos que prepararam a recente reforma dos curricula na Academia Militar: Santos *et al* (2004) com a sua definição do perfil de competências e modelos alternativos de formação, e Silva *et al* (2006) que adaptaram de forma bastante completa e fundamentada o modelo do Projecto Tunning, que classificava as competências em três grupos – instrumentais, interpessoais e sistémicas¹². Sem querer desenvolver esta temática, penso que podemos resumir as principais características específicas (“militares”) do perfil de competências do oficial do seguinte modo¹³:

- a) Ter capacidade para utilizar técnicas e táticas militares.
- b) Ter capacidade de comandar.
- c) Ter equilíbrio e estabilidade emocionais e auto-confiança.
- d) Ter capacidade de auto-controlo.

¹¹ Como refere Vaz (2004: 187), o facto de hoje o principal objectivo da profissão militar já não ser vencer as batalhas, mas sim evitá-las, os militares têm que ter capacidade para combater.

¹² “Tuning Educational Structures in Europe”, Ass. Europeia das Universidades, 2000.

¹³ Estas competências são semelhantes às formuladas pela Academia da Força Aérea dos EUA para os seus oficiais. O perfil de competências do oficial do exército adequado aos novos contextos pode ver-se no n.º 16 da Revista de Psicologia Militar, 2006.

- e) Ter adquirido robustez física e mental.
- f) Ter capacidade de utilizar novas tecnologias de informação e comunicação (TIC).
- g) Ter capacidade de assumir responsabilidade ética.
- h) Ter adquirido capacidade intelectual adaptativa e flexível.
- i) Ter capacidade de negociação.
- j) Ter conhecimento da Instituição Militar.
- l) Mostrar empenhamento na Instituição.
- m) Cultivar os valores da disciplina, lealdade, coragem e determinação.
- n) Ter capacidade de organizar e gerir recursos.

Adicionando estas competências específicas dos oficiais ao perfil genérico de licenciado que identificámos no ponto 4, podemos deduzir as componentes que têm que formar um curriculum comum aos graduados dos cursos das academias militares que poderiam corresponder a esse perfil desejado, como procurámos fazer em Bravo (2007: Parte IV). Se considerarmos, ainda, as competências especializadas próprias de cada ramo das FA, obtemos um perfil requerido para a formação do oficial de cada ramo. Porém, a análise de curricula não é o objecto deste trabalho, desejando nós somente frisar que se justificaram, de facto, as reestruturações operadas pelos vários estabelecimentos de ESPUM nos planos de cursos para oficial das FA de acordo com a evolução do perfil desejado, reforçando e procurando articulações eficazes das quatro componentes de ensino que mantêm actualmente em comum, que são as seguintes:

- formação comportamental dirigida para a liderança, com o desenvolvimento de valores militares como a disciplina, lealdade, coragem, determinação e auto-confiança, entre outros que referimos atrás;
- sólida formação humanista e multidisciplinar, dada a alteração nos conceitos de segurança internacional e a provável necessidade das FA continuarem a participar em forças internacionais, nomeadamente em missões de prevenção e manutenção da paz;
- sólida formação em ciências e técnicas militares;
- formação científica de base, de natureza conhecida como universitária de “banda larga”, que inclui disciplinas das áreas das ciências sociais, das matemáticas e das ciências exactas;
- Treino físico e de adestramento militar necessário para adquirir robustez, resistência física e mental e técnicas de manejo de armas.

6. Linhas de orientação estratégica para o desenvolvimento do Ensino Superior Militar Universitário (2006 – 2010)

Numa altura em que a envolvente social, política e económica nacionais e internacionais do ensino superior sofreram profundas alterações, torna-se importante definir uma visão estratégica, à imagem do que sucede noutros sectores. Para Porter (1996:61) a estratégia deve consubstanciar-se num plano unificado, englobante e integrado cuja elaboração assegure a prossecução de objectivos, relacionando vantagens estratégicas da organização com os desafios do meio envolvente. Porém, dado que o ambiente externo das organizações se caracteriza por um grau elevado de incerteza, é importante que as chefias não percam de vista a sua missão e a sua visão estratégica mas, simultaneamente, estejam atentas para a necessidade de revisões constantes de um planeamento a médio ou longo prazo. Assim, Mintzberg (1990) redefiniu o planeamento como um processo baseado na análise que deve acompanhar a estratégia e tem, sobretudo, a ver com a função de controlo e de coordenação de actividades para a consecução dos objectivos, visto que, a estratégia baseia-se na tradução da visão da organização em grandes objectivos e deve reflectir o que está na base da vantagem competitiva de uma organização.

Recentemente, na maior parte dos países desenvolvidos, as autoridades que superintendem a política de educação têm vindo a elaborar planos estratégicos para fornecerem direcções claras para o desenvolvimento a médio prazo dos seus sistemas e subsistemas de ensino¹⁴. Ao nível das universidades, são as do Reino Unido e as Americanas que mais têm divulgado, nomeadamente na web, os seus processos de planeamento estratégico¹⁵. Algumas já elaboram planos estratégicos desde finais dos anos 90; uns englobam toda a actividade da instituição, outros são direccionados para o desenvolvimento de alguns domínios cruciais, como o das Tecnologias da Informação e Comunicação. A maior parte das universidades apresenta a “internacionalização” como um dos seus objectivos

¹⁴ O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ensino Superior do RU para o período 2003-08, elaborado pelo *Higher Education Funding Council – HEFC*, disponível no site www.universitiesuk.ac.uk.

¹⁵ Os planos estratégicos da California State University, da City University-Londres e da Academia da Força Aérea Americana. destacam-se pela qualidade, rigor, profundidade e boa apresentação dos respectivos documentos. Entre nós, pode destacar-se a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP).

estratégicos, muitas delas revelam uma visão estratégica global, focalizada essencialmente na promoção internacional dos seus cursos, investigação e serviços, prontas para enfrentar os desafios da globalização. Em Portugal também se começou a reconhecer ao longo da última década que o modelo de Ensino Superior estava esgotado e que deveria ser reformado de acordo com padrões internacionais. Como Carvalho (2003:22) refere, a alteração do modelo de gestão das escolas é essencial para os objectivos de racionalidade, eficiência e melhoria da qualidade do ensino superior e da investigação. Deve ser um modelo de organização desenhado para o geral mas adaptado e explorado para cada estabelecimento universitário em particular. Porém, Simão (2003) vai mais longe ao equacionar as respostas que o ensino superior deve fornecer face aos desafios da sociedade do conhecimento, expondo um novo modelo de governação das instituições de ensino superior que inclui as seguintes vertentes: (1) relacionamento com o poder político, (2) governo académico e sociedade civil, (3) novos mecanismos de regulação e de financiamento, (3) dimensão europeia e internacional das instituições. O estudo citado terá, sem dúvida influenciado, em parte, as orientações de política recente do governo, nomeadamente o DL n.º 62/2007 de 10 de Setembro acerca do regime jurídico das instituições de ensino superior.

O modelo de desenvolvimento estratégico que delineámos pode ser utilizado para qualquer estabelecimento de ensino superior militar de nível universitário mas, foi concretizado para a Academia Militar. A estrutura de objectivos estratégicos e respectivas linhas programáticas que a seguir apresentamos foi elaborada em 2006 no âmbito de um projecto do Centro de Investigação da Academia Militar (CINAMIL). Destinou-se a contribuir para o processo de decisão conducente à elaboração de uma visão, ou ambição estratégica da Academia Militar e teve por base:

- a) a evolução verificada numa série de indicadores que foram objecto do ciclo de avaliação ao qual a Academia se submeteu desde 2000-01;
- b) as conclusões constantes do no Relatório de final de ciclo que foi elaborado em Novembro de 2005 e os documentos de Auto-avaliação presentes para a Comissão de Avaliação Externa entre 2006 e 2007;
- c) a identificação das fragilidades, e também dos pontos fortes, que o processo de Avaliação apontou;

- d) os princípios e os objectivos fixados para o ensino superior fixados pela Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 49/2005, 30 Agosto) e diplomas seguintes já referidos;
- e) as linhas de acção traçadas pelo comando da Academia desde 2005;
- f) os princípios que resultam do contributo das abordagens teóricas que analisámos, com destaque para a *public choice*, a gestão estratégica e para o modelo de qualidade e na ênfase que concedem, aos indicadores de desempenho, à responsabilização dos agentes do ESPUM pelos resultados e à satisfação dos *stakeholders*. Este termo designa todos os agentes que apostam neste subsistema de ensino – desde os alunos, os docentes, os comandantes dos estabelecimentos de ensino, até aos respectivos Estados-Maiors e aos Ministérios da Educação, da Defesa Nacional e da Administração Interna (no caso dos cursos da GNR).

6.1. A missão das instituições de ESPUM

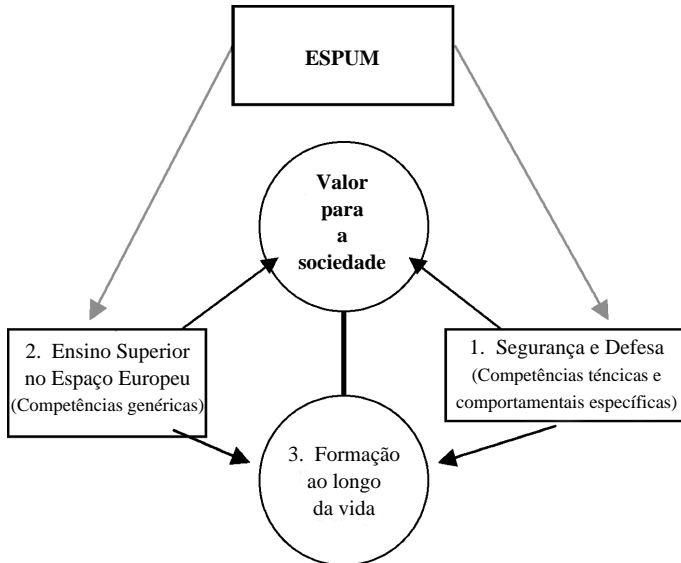
Tendo em conta os seus factores estruturantes acima descritos, podemos visualizar melhor a ligação entre a missão e a visão estratégica do ensino superior militar universitário através da Figura 1.

Como se pode observar, considerámos os factores estruturantes (ou pilares) comuns ao ES e ESPUM – as competências que definem o perfil dos graduados, a formação como instrumento do desenvolvimento pessoal ao longo da vida e o contributo para a sociedade, em termos do valor que deve criar. O primeiro e segundo pilares enformam o aspecto central da missão das Academias Militares que se concretiza em formação que confere a aquisição das competências que descrevemos no ponto anterior. O terceiro – formação ao longo da vida, baseia-se no princípio de actualização dos conhecimentos na carreira do oficial e na abertura das forças armadas à sociedade e ao espírito do processo de Bolonha.

Existem muitas formas de apresentar uma visão estratégica para as Academias Militares consentânea como a visão estratégica geral do ensino superior nacional. Ou seja, uma visão que inclua objectivos genéricos comuns às outras universidades, tais como, o de contribuir para o desenvolvimento económico e social e para o desenvolvimento pessoal dos cidadãos, numa perspectiva de formação ao longo da vida e ainda primar pela qualidade, pela eficácia e pela capacidade de resposta aos

desafios que a evolução (esperada ou não) dos contextos internos e externos ao ensino superior exige. A que apresentamos aqui é apenas uma entre várias opções.

Figura 1 - Pilares da visão estratégica do ensino superior público universitário militar



A missão do ESM pode ser definida do seguinte modo:

Ministrar formação, de natureza global, que integra uma forte componente científica e técnica universitária ao nível do primeiro e segundo ciclos; deve corporizar uma cultura de rigor, exigência e excelência que prepara elites para as chefias das Forças Armadas e das Forças de Segurança e, habilita ainda para o eventual desempenho de funções dirigentes na sociedade e no Estado.

Esta missão tem sido reconhecida pela sua nobreza e importância vital para o desenvolvimento da sociedade mas, tendo presente que a sociedade se transformou, assim como os contextos que a envolvem, também as competências que se exigem dos oficiais se reformularam. Justifica-se, assim, que seja definida uma visão para o futuro.

6.2. A visão estratégica

A visão da AM está resumida num relatório elaborado em 2006 apresentado à comissão de avaliação internacional, onde se pode ler que a Academia Militar pretende *afirmar-se como Instituição de Ensino Superior Universitário de excelência, a nível nacional e internacional, com a finalidade essencial de formar oficiais para os QP das armas e serviços do Exército e da GNR (...), construir e transferir conhecimento para a sociedade, via formação (inicial e ao longo da vida), actividades de investigação e desenvolvimento e a prestação de serviços à comunidade nas áreas do saber, em particular, as que se relacionam com a Segurança e a Defesa (...), a especificidade militar da Instituição determina uma ênfase na formação dos “valores” e da “liderança”*¹⁶.

Pressupõe-se que cada cadete-aluno adquira capacidade de aprendizagem ao longo da vida e que lhe serão concedidas as condições básicas para desenvolver as suas capacidades, de forma a permitir satisfazer as inúmeras solicitações que o Estado lhe poderá vir a exigir no decorrer de uma carreira que, por vezes, ultrapassa a função meramente militar.

Entre as condicionantes que se colocam à concretização da visão estratégica estão as restrições orçamentais que têm sido impostas aos departamentos da Defesa nos últimos anos, pelo que, se torna mais premente a necessidade de aumentar a eficácia e eficiência no uso dos meios de que as instituições dispõem.

6.3. Identificação dos grandes objectivos estratégicos e sua desagregação em objectivos operacionais

No caso da AM, embora já exista um documento que sintetiza a visão estratégica¹⁷, no âmbito do nosso estudo¹⁸ fomos um pouco mais longe, argumentando a favor da elaboração de um planeamento estratégico onde, além dos grandes objectivos, se definam objectivos operacionais e metas quantificadas e calendarizadas e um conjunto de medidas para as atingir, à semelhança do que já foi feito nalgumas academias e universidades civis. Porém, neste artigo restringimo-nos à fase de concepção da visão

¹⁶ Que está definida no Apêndice 6 do referido documento.

¹⁷ Gabinete de Apoio ao Comando (Disponível no site da Intranet da AM).

¹⁸ Bravo (2007), Parte IV.

estratégica e à correspondente desagregação dos objectivos estratégicos em sub-objectivos (ou objectivos operacionais).

O processo que aqui propomos integra as principais etapas na elaboração de um planeamento estratégico, pois, partiu de um estudo prévio que clarificou a missão da AM, enunciou a visão e definiu os objectivos que traduzam a estratégia. Na prática, um plano estratégico deve conter um conjunto de linhas de acção/medidas para implementar a estratégia. Devem também ser apresentados indicadores que funcionam como instrumentos de medida dos objectivos específicos (sub-objectivos)¹⁹; assim, na fase de controlo da implementação da visão estratégica poder-se-ia avaliar o grau em que os objectivos estariam a ser concretizados.

Considerámos como prioritários quatro grandes objectivos estratégicos, que descrevemos a seguir. Desagregámos cada um deles em objectivos mais concretos, de modo a podermos operacionalizar a estratégia de médio prazo. Passemos à sua identificação.

1. AUMENTAR A QUALIDADE DO ENSINO E DA INVESTIGAÇÃO

Sub-objectivos:

- 1.1. Alargar o acesso, procurando atrair candidatos de qualidade.
Entende-se por “qualidade dos candidatos” da Academia Militar a existência de vocação para a vida militar e serem detentores de boas classificações do ensino secundário, ou do primeiro ciclo do ensino superior, no caso de candidatos aos cursos de pósgraduação a oferecer pela AM.
- 1.2. Aumentar o *valor* dos estudos do 1.º e 2.º ciclos e ao nível de pós-graduação com vista à “competitividade” dos cursos com comparação *civil* (por exemplo, administração, engenharia e saúde militares), à valorização da componente científica de base comum a todos os cursos da formação de cadetes e da qualidade nas pós-graduações. A concretização com sucesso da recente reestruturação curricular é um dos principais meios.
- 1.3. Acentuar a especificidade e as particularidades do ESM militar em todos os cursos da AM, num esforço de ajustar os curricula às

¹⁹ Esta desagregação foi inspirada no plano estratégico apresentado pela Faculdade de Engenharia do Porto e nos objectivos definidos pela Academia da FA dos EUA.

competências que se querem desenvolver nos futuros oficiais e, assegurar um lugar de especialização no “mercado” do ensino superior.

- 1.4. Aumentar a percentagem de doutorados e mestres e o número de docentes militares com Curso de Estado-Maior.
- 1.5. Desenvolver uma estratégia de investigação para a Academia Militar de acordo com as finalidades que desenvolvemos na secção 6.4.
- 1.6. Integrar, de uma forma mais articulada, as quatro componentes do ensino: (1) académica, (2) comportamental e (3) treino físico e (4) adestramento militar, nomeadamente, possibilitando uma gestão do tempo dos cadetes mais eficaz.

2. MELHORAR A APRENDIZAGEM

Sub-objectivos:

- 2.1. Sensibilizar alunos para a importância de bons métodos de estudo.
- 2.2. Planear acções de natureza pedagógica junto dos docentes para assegurar a prática de bons métodos de ensino-aprendizagem.
- 2.3. Avaliar o cumprimento dos objectivos dos programas de cada unidade curricular e a eficácia de métodos pedagógicos e de avaliação. Para isso, nas fichas de disciplina devem estipular-se os objectivos em termos das competências, genéricas e específicas, que se esperam desenvolver nos alunos, enquanto nos Relatórios do Docente devem ser mais detalhados, relatando o esforço dos docentes para utilizar métodos adequados à sua concretização.
- 2.4. Melhorar os indicadores de resultados do ensino, subordinando-os à concretização dos objectivos definidos de forma clara para cada unidade de crédito.

3. MELHORAR O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E ADOPTAR PADRÕES INTERNACIONAIS DE BOAS PRÁTICAS

Sub-objectivos:

- 3.1. Melhorar a eficácia dos processos internos ao nível da organização: processos de decisão, administrativo, planeamento para a qualidade, de aprendizagem, de avaliação de conhecimentos, de investigação, etc.

- 3.2. Potenciar o aumento e a diversificação do financiamento, rentabilizar os activos e melhorar a afectação dos recursos (*inputs*).
- 3.3. Planear acções que permitam aumentar a qualidade das actividades de apoio ao ensino e à qualificação dos docentes.
- 3.4. Aperfeiçoar os indicadores do ensino, da aprendizagem e de desempenho da instituição e acompanhar regularmente a sua evolução.
- 3.5. Rentabilizar o trabalho dos docentes e os protocolos existentes com outras IES.

4. **PROMOVER AS RELAÇÕES EXTERNAS: INTERNACIONALIZAÇÃO**

Sub-objectivos:

- 4.1. Potenciar a interacção e parcerias com escolas militares europeias e universidades civis em áreas ligadas à Segurança e Defesa.
- 4.2. Facilitar a mobilidade, sobretudo no espaço nacional e europeu, e a aprendizagem ao longo da vida, de estudantes e docentes, necessárias face à rapidez da circulação e evolução dos conhecimentos e crescente internacionalização.
- 4.3. Explorar as potencialidades dos protocolos com entidades nacionais e estrangeiras já existentes e realizar parcerias com outras, nomeadamente ao nível de cursos de pós-graduação nacionais e europeus;

Com a descrição dos objectivos e subobjectivos, pretendemos mostrar que esta estrutura denota coerência com a visão estratégica e com os pressupostos teóricos dos fundamentos do modelo de qualidade utilizado, pelas seguintes razões:

- => Objectivos 1 e 2 permitem aumentar a qualidade, quer do ensino, quer da aprendizagem, tendo em conta as «vantagens comparativas» resultantes da especificidade da AM, as expectativas dos alunos, as competências a formar e os interesses de outros agentes do ensino (*stakeholders*).
- => O objectivo 3 aposta na melhoria dos processos internos, atendendo à necessidade de fortalecer os mecanismos de decisão (e de preparação

das mesmas), os serviços de apoio ao ensino, de acompanhamento dos resultados do ensino e da aprendizagem e de garantia de qualidade, possibilitando a autoavaliação do desempenho da instituição de forma contínua.

=> O objectivo 4 favorece a abertura/exposição da instituição ao exterior, possibilita a partilha de saberes e a cooperação. Facilita a comparabilidade com outras instituições nacionais e europeias de acordo com padrões de referência (*benchmarking*), o que estimula o aumento da qualidade e prepara o caminho para a acreditação.

Os objectivos estratégicos que acabámos de enunciar estão conforme o espírito do processo de Bolonha, que irá enquadrar a evolução do ensino superior nacional no espaço Europeu. Com efeito *no actual quadro internacional é imperativo que todo o nosso sistema de ES, público e privado, universitário e politécnico, seja avaliado internamente de forma independente, transparente e exigente, à luz de padrões internacionais, de modo a ser possível a reorganização da rede actual à luz dos desafios futuros* tal como o Despacho 484/2006 DR n.º 6 II série de 9 Janeiro estipula. É nesta orientação que se deve entender as alterações dos planos de estudo e o ciclo de avaliação internacional que ocorreram na Academia Militar em 2006.

6.4. Necessidade de desenvolver uma estratégia de investigação

O Comando da AM, em estreita colaboração com o Conselho Directivo e com o Conselho Científico do CINAMIL – Centro de Investigação da Academia Militar, deveria traçar uma estratégia de desenvolvimento sustentável para o Centro em sintonia com a estratégia que se quer desenvolver para a AM (já enunciada no subobjectivo 1.5). Pensamos que, entre os pilares dessa estratégia deveriam constar as seguintes finalidades:

- Dinamizar o CINAMIL, atraindo mais pessoas para as suas actividades, quer entre os docentes da AM, sobretudo aqueles que preparam teses de mestrado ou doutoramento, quer ainda do exterior, civis e militares. Deve ainda suscitar-se a colaboração dos cadetes-alunos a realizar trabalhos de Investigação aplicada

- Reorientar a investigação e as actividades do CINAMIL para especializações temáticas nas áreas científicas que há que definir como estratégicas, necessariamente relacionadas com a Segurança e Defesa, ou com aplicações no domínio militar, em especial no Exército.
- Proceder à simplificação dos procedimentos previstos nas NIDEX (Normas de Investigação e Desenvolvimento do Exército) tendo em vista a sua maior operacionalidade, nomeadamente no que respeita ao acompanhamento e controlo da execução dos projectos de investigação do CINAMIL.
- Estimular a participação de outras instituições externas ao Exército, nacionais ou estrangeiras em projectos de investigação e noutras actividades do CINAMIL, generalizando o que já foi feito em alguns projectos;
- Fortalecer as bases para a investigação, estimulando e procurando aproveitar em prol da AM, o trabalho desenvolvido pelos mestrandos e pelos docentes no âmbito de:
 - investigação produzida durante as pós-graduações ou as licenças sabáticas dos docentes, integrando-a em projectos do Centro ou apresentando-a em seminários/ workshops;
 - publicação de artigos em revistas internacionais, premiando a sua autoria (por exemplo, através do financiamento de deslocações para apresentação de comunicações a congressos).
- Procurar a acreditação/ certificação de qualidade dos laboratórios e de alguns dos processos que a AM desenvolve.

Uma vez que alguns resultados da investigação e reflexão dos docentes da AM são objecto de publicação na Revista da Academia Militar – PROELIUM, deveria ser considerada a revisão do Regulamento desta e, além da constituição recente de um Conselho Editorial, criar também um Conselho Consultivo, este com individualidades internas e externas à AM, o que seria vantajoso para a acreditação da revista. Devem também, ser definidas orientações para o futuro, nomeadamente no que diz respeito ao conteúdo e às condições de sustentabilidade da revista.

Bibliografia

- BARATA, O. (2001). “A Universidade e o Futuro”, in Vários, *Estudos Políticos e Sociais*, Vol. XXIII, Instituto de Ciências Sociais e Políticas – ICSP, p.1-4.
- BRAVO, A. *et al* (2007). *Excelência no ensino superior militar: o caso-de-estudo da Academia Militar*, projecto do CINAMIL, 2007.
- CARVALHO, J. (2003). *Ensino Superior: Modelo de Gestão, Mérito e Responsabilização*, Edições Sílabo.
- MOREIRA, A. (2005). “Comunicação”, in Vários, *Temas do Processo de Bolonha*, Colóquio realizado no IAEM, 3 de Março, Ed. Fundação Oriente, Lisboa.
- MINTZBERG, H. (1990). “Strategy formation: schools of thought”, in Vários, *Perspectives on Strategic Management*, Fredickson, J. (ed), Harper, NY, p.105-236.
- PORTER, M. (1996). “What is strategy?”, in Vários, *Review*, Nov/Dec, Harvard University, p.60-80.
- SANTOS, J. *et al* (2004). *O perfil do oficial do Exército e da GNR e os modelos de formação*, documento de Trabalho n.º 2, Academia Militar.
- SANTOS, S. M. (2003). “Globalização, Construção Europeia e o Processo de Bolonha – Respostas do Sistema de Ensino Superior”, in Vários, *Bases da Educação*, Conselho Nacional de Educação, Lisboa, p.151-167.
- SANTOS, J. *et al* (2004). *O perfil do oficial do Exército e da GNR e os modelos de formação*, Documento de trabalho n.º 2, Outubro, Academia Militar.
- SILVA, A. *et al* (2006). “Das competências à excelência: modelo de competências do oficial do Exército oriundo da Academia Militar”, in Vários, *Revista de Psicologia Militar*, n.º 16, p. 7-39.
- SIMÃO, A., SANTOS, S. e COSTA, A. (2002). *O ensino superior: uma visão para a próxima década*, Gradiva.

UNESCO (1996). *Educação. Um Tesouro a Descobrir*, relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (coord. por Jacques Delors), Edições ASA, Porto.

VAZ, Mira (2004). “Reflexão Sobre o Campo de Batalha”, in *Vários, Nação e Defesa*, n.º 107, Primavera, Instituto da Defesa Nacional.

Legislação

Conceito Estratégico de Defesa Nacional – Resolução do CM n.º 6/2003 de 20 Janeiro.

Consultado no site do MDN no Portal do Governo, em 22 de Maio de 2006.

Decreto-Lei n.º 27/2008 de 5 de Março sobre a organização do ESPUM.

Decreto-Lei n.º 42/2006 de 22 de Fevereiro – regulamenta a organização dos 3 ciclos do Ensino Superior.

Decreto-Lei n.º 369/2007 de 5 de Novembro cria a Agência Nacional de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Despacho n.º 484/2006 de 9 Janeiro - regulamenta as avaliações internacionais do ES.

Despacho n.º 7287-A/2006, 2.ª Série de 31 de Março - regula as condições especiais de acesso ao ES, os graus e os diplomas.

Lei n.º 42/2005 de 30 de Agosto – Lei de Bases do Sistema de Ensino.

Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro – Lei do Regulamento Jurídico das IES.

Lei n.º 38/2007 de 16 de Agosto – Regime Jurídico de Desenvolvimento e Qualidade no ES.

Resolução do Conselho de Ministros de 7 de Fevereiro de 2008 sobre Reestruturação das FA.

Outras Referências

Academia da Força Aérea Americana – Strategic Plan em www.usafa.af.mil/ (2006).
City University de Londres - www.city.ac.uk/strategy.html (2006).

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Plano Estratégico, disponível na página da Internet www.feup.pt (2006).

Higher Education Funding Council – HEFC, *O Plano Estratégico de Desenvolvimento do Ensino Superior do RU para o período 2003-08*, disponível no site www.universitiesuk.ac.uk, consultado por nós em Novembro de 2005 ou em www.hefce.ac.uk/